



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS: *CARPE DIEM*, EVENTOS  
LUTUOSOS

VASCO SERRA PARRULAS

OUTUBRO – 2019



LISBON  
SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO** TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS: *CARPE DIEM*, EVENTOS  
LUTUOSOS

VASCO SERRA PARRULAS

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO – 2019

## Resumo

O trabalho apresentado surge no seguimento do Trabalho Final de Mestrado do curso de Ciências Empresariais do ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão.

O objetivo principal é a elaboração de um plano de negócios no setor dos serviços lutosos realizando, para isso, um conjunto de avaliações de ordem técnica, cultural, política, social e financeira. A construção de um plano de negócios é um dos métodos mais importantes para se conseguir alcançar o sucesso empresarial (Delmar e Shane, 2003). Para este, foram analisadas várias metodologias sendo que a escolha foi o modelo de Kuratko (2014), pelo nível de detalhe exigido atendendo à disrupção do tema.

Foi publicado um questionário de resposta fechada, que contou com 91 resposta. O nível de participação é representativo das dificuldades que o Indivíduo tem em abordar o tema morte.

No que respeita aos resultados financeiros, a análise do projeto demonstrou ser positivo e, por isso, atrativo revelando que apesar de se tratar de um mercado que não cresce em unidades, existe espaço para o aparecimento de ofertas diferenciadas.

**Palavras chave:** Plano de negócios, eventos lutosos, funerária.

## Abstract

The work presented is a follow up of the Final Work of Master of Business Science course at ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão (School of Economics and Management).

The main goal is the development of a business plan in the funeral service sector by performing a set of technical, cultural, political, social and financial evaluations. Building a business plan is one of the most important methods of achieving business success (Delmar and Shane, 2003). For this, several methods were analysed and was the model of Kuratko (2014) that was chosen, because of the level of detail required on a such disrupt theme.

A closed response questionnaire was published with 91 responses. The level of participation is representative of the difficulties that the individual has in addressing the theme of death.

Regarding the financial results, the project analysis proved to be positive and, therefore, attractive revealing that despite being a market that does not grow in units, there is room for differentiated offers.

**Keywords:** Business Plan, funeral events, funerary.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar, pretendo agradecer ao Professor Doutor Pedro Rino Vieira pela disponibilidade e orientação, para a concretização do Trabalho Final de Mestrado.

Quero agradecer às 91 pessoas que através das redes sociais, responderam ao inquérito que lancei, contribuindo assim para o enriquecimento deste trabalho.

Agradeço à minha colega Inês Lagoa, por fazer sempre as perguntas para as quais nunca tinha resposta e com isso ajudar-me no melhoramento deste trabalho.

Por ultimo, pretendo fazer quatro agradecimentos especiais. Ao meu pai, Custódio Parrulas, pelo o apoio como também pelo facto de ter sido o revisor do trabalho escrito.

À minha mãe, Elisiária Parrulas, pelo suporte, incentivo e sua perseverança para a conclusão deste TFM. À minha mulher, Marisa Caneiras, pela sua total disponibilidade, paciência para tantos planos, capacidade critica, mas sobretudo, toda a motivação que me transmitiu desde do dia zero deste mestrado. Por fim, ao meu filho, Romeu Parrulas, pelo tempo que era seu e que dele teve que abdicar.

Nota Prévia:

O trabalho teve de ser condensado, devido às regras de dimensão para o TFM, definidas pelo ISEG.

## Índice

<b>1</b>	<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Revisão da literatura .....</b>	<b>3</b>
2.1	Empreendedorismo como estratégia.....	3
2.2	Plano de negócio, o que é?.....	4
2.3	Plano de negócio, motivo e benefícios. ....	4
2.4	Plano de negócio, a sua construção .....	5
<b>3</b>	<b>Metodologias .....</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Plano de Negócio.....</b>	<b>6</b>
4.1	Sumário executivo .....	6
4.2	Descrição do Negócio.....	7
4.2.1	Conceito.....	7
4.3	Análise de Mercado .....	8
4.3.1	Ciclo de Vida do Sector.....	8
4.3.2	Tendências do Meio Envolvente .....	8
4.3.3	Envolvente Politico – Legal .....	9
4.3.4	Envolvente Económica .....	10
4.3.5	Envolvente Sociocultural.....	11
4.3.6	Envolvente Tecnológica .....	12
4.3.7	Estudo de Mercado .....	13
4.3.8	Envolvente Mundial .....	13
4.3.9	Envolvente Europeia.....	14
4.3.10	Concorrência.....	14
4.3.11	Forças de Porter .....	16
<b>4.4</b>	<b>Plano de Marketing .....</b>	<b>17</b>
4.4.1	Análise SWOT.....	17
4.4.2	Estratégia TOWS.....	18
4.4.3	Segmentação e Público-Alvo.....	19
4.4.4	Posicionamento.....	20
4.4.5	Marketing-Mix .....	20
4.4.6	Capacidade e pressupostos para a previsão de vendas .....	24
4.4.7	Sazonalidade.....	24

4.4.8	Planeamento e implementação .....	25
<b>4.5</b>	<b>Operações .....</b>	<b>25</b>
4.5.1	Layout .....	25
4.5.2	Estrutura Organizacional .....	26
4.5.3	Pessoal .....	26
<b>4.6</b>	<b>Equipa de Gestão .....</b>	<b>26</b>
<b>4.7</b>	<b>Plano Financeiro .....</b>	<b>27</b>
4.7.1	Pressupostos .....	27
4.7.2	Investimento inicial .....	28
4.7.3	Financiamento .....	28
4.7.4	Volume de negócios .....	28
4.7.5	CMVMC .....	29
4.7.6	FSE .....	29
4.7.7	Custos com o Pessoal .....	30
4.7.8	Demonstração de Resultados .....	30
4.7.9	Mapa de Cash Flow .....	30
4.7.10	Avaliação .....	31
4.7.11	Análise de Sensibilidade .....	32
<b>5</b>	<b>Conclusão .....</b>	<b>33</b>
<b>6</b>	<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>39</b>

## Lista de Figuras

Figura I – Gastos em Saúde .....	11
Figura II– Cinco forças de Porter .....	16
Figura III - Formula de desanlavancagem de Beta ( $\beta$ ) .....	27

## Lista de Tabelas

Tabela I – IPC – Variações mensais e anuais .....	10
Tabela II – Análise SWOT .....	18
Tabela III - Análise TOWS .....	19
Tabela IV – Posicionamento da <i>Carpe Diem</i> – Eventos lutosos .....	20
Tabela V – Previsão da Procura mensal .....	24

Tabela VI – Listagem de atividades (c\precedências) .....	25
Tabela VII – Distribuição percentual do investimento.....	28
Tabela VIII – Evolução volume de negócios (VN).....	28
Tabela IX - Margem bruta .....	29
Tabela X – Evolução dos custos da matérias vendidas e matérias consumidas (CMCMV) .....	29
Tabela XI – Demonstração de resultados (DR).....	30
Tabela XII – Mapa de cash-flow .....	31
Tabela XIII – Resultados da viabilidade do projeto .....	31
Tabela XIV– Sensibilidade (VAL) vs. variação do Beta $\beta$ .....	32
Tabela XV – Sensibilidade (VAL) .....	32
Tabela XVI - Sensibilidade (Payback Period).....	32
Tabela XVII – Número de unidades necessárias para atingimento do Break-Even point. .....	33



## 1 Introdução

A taxa de mortalidade em Portugal é um indicador estatístico que tem vindo a registar uma variação bastante ténue nos últimos 50 anos é o que nos diz um estudo divulgado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), que realiza projeções relativamente à mortalidade em Portugal. A mesma publicação refere que entre no início século XX, registaram-se profundas alterações no índice de mortalidade, muito por culpa de uma clara redução na mortalidade infantil e o aumento da sobrevivência em idades avançadas. Um novo cenário de redução é nitidamente afastado pela mesma publicação. Segundo o instituto, o número de óbitos em Portugal no ano 2017 foi de 109.987 e 109.951, em 2016. Estes valores corroboram com a tese de variações pouco relevantes no mercado luto. De acordo com uma publicação da ANEL - Associação Nacional de Empresas Lutuossas, o mercado luto, em Portugal, representa cerca de 350 Milhões (M) de euros, sendo que 192 M são faturações diretas das agências funerárias sendo o restante valor faturado por agentes indiretos como floristas, fabricantes de caixões, comerciantes de mármore, etc. A associação estima que este valor cresça nos próximos anos alavancado pelo alargamento da oferta indireta.

Com base nestas informações não se prevê uma evolução crescente do universo do mercado (unidades) mas sim no crescimento em valor (€). Ao compararmos, de forma bastante superficial o mercado nacional com outros mercados europeus, nomeadamente França e Alemanha, podemos constatar que existe bastante oferta que não é consumida no nosso mercado e que acrescentaria volume de negócio ao mercado.

O potencial do mercado assenta numa vasta oferta disponibilizada que não é consumida, fundamentalmente por razões culturais. Este projeto propõe-se a analisar o mercado e a apresentar uma proposta, através do desenvolvimento de um plano de negócio, de como pode ser introduzido na sociedade um formato diferente de cerimónias lutuossas, nomeadamente em contexto urbano, que possa maximizar a utilização da oferta já disponibilizada. O formato baseia-se em cerimónias não religiosas realizadas em espaços diferenciados como jardins, quintas, estalagens, palácios, etc., assim como um leque alargado de serviços adicionais.

Neste trabalho vai ser realizada uma revisão de literatura, no sentido de perceber a importância de um plano de negócios e o impacto que a sua conceção tem no sucesso global do projeto. Este, também vai analisar várias metodologias de construção e selecionar a que, do ponto de vista do autor, possibilitará uma análise suficientemente

abrangente do projeto. Propõe-se, a avaliar o mercado, analisando várias envolventes, elaborar um plano de marketing, analisar a operacionalidade do plano de negócios e por fim desenvolver um plano financeiro.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 Empreendedorismo como estratégia

"A estratégia de negócio é a direção num projeto, que contribui para o sucesso desse, no ambiente em que se insere" é defendido por Artto, Kujala, Dietrich e Martinsuo (2008, p.8). Nesse sentido a gestão estratégia de qualquer organização deve preocupar-se na construção de vantagens competitivas, com o objetivo de garantir a sobrevivência e adaptação do negócio às envolventes do ambiente externo, para tal é crucial que exista um plano devidamente estruturado e organizado.

Podemos interpretar o planeamento estratégico como a formulação de planos de longo-prazo para a gestão eficaz de oportunidades e ameaças, atendendo às forças e as fraquezas de determinado negócio e ambiente, contemplando a definição da missão, especificando objetivos alcançáveis, desenvolvendo estratégias e definindo diretrizes de políticas. (Hitt, Ireland, e Hoskisson, 2009). A literatura sugere que a estratégia empreendedora seja analisada por diversas abordagens, sendo as mais consensuais a perspetiva de gestão estratégica, empreendedora e político-económica. (Kuratko e Audretsch, 2009). A perspetiva de gestão estratégica é responsável pela criação contínua de oportunidades de desenvolvimento e crescimento da própria organização (Schendel e Hofer, 1978). Na perspetiva de empreendedorismo, as organizações devem adotar um comportamento de espírito de iniciativa, de organização ou reorganização de mecanismos socioeconómicos para transformar recursos e situações reais e aceitar o risco de insucesso (Shapero, 1975). Na perspetiva político-económica, o empreendedorismo foi recentemente associado a um instrumento político-económico capaz de gerar crescimento, emprego, promover a inovação e desenvolvimento da economia (Agarwal, Audretsch e Sarker, 2007). É relacionado também o empreendedorismo com estratégia e liderança (Kuratko e Audretsch, 2009).

O empreendedorismo estratégico, conduz, na maioria dos casos conhecidos a criação de algo novo quer ao nível dos produtos inovadores quer das atividades económicas, e em renovação, extensão e expansão de produtos ou de negócios noutros mercados (Covin e Miles, 1999).

O empreendedorismo tem vindo a assumir cada vez mais relevância, sendo discutido de que forma as universidades podem contribuir para que os futuros empreendedores possam ter projetos prósperos, ajudando no pensamento crítico e analítico de modo a projetarem o seu negócio, contando as mais diversas variáveis (Honig, 2004). Um dos formatos mais

conhecidos do ensino da atividade empreendedora consiste em ajudar os alunos a desenhar planos de negócios (Colin e Jack, 2004).

## 2.2 Plano de negócio, o que é?

Podemos de forma simplista afirmar que um Plano de Negócio (PN) define-se como um documento que detalha pormenorizadamente a atual situação de uma organização, identifica como é composta e como toda a estrutura se interliga e operacionaliza, esse documento deve ter também a preocupação de fornecer uma projeção do futuro com linha orientadora da organização.

O que temos assistido nos últimos tempos é um aumento do número de PN que são construídos, nos mais diversos ramos de atividade, o que fortalece a teoria de Hills, (1998), em que refere que o processo de criação de PN é identificado como sendo a base da atividade empreendedora, mas também com o que afirma Gruber et al. (2008), os empreendedores que realizam à priori, o trabalho de planeamento estão mais aptos a analisar, responder e seleccionar múltiplas alternativas desenvolvendo uma capacidade de avaliação melhor do que o empreendedor que não realiza esse trabalho

Apesar de ser considerado por muitos investigadores, nomeadamente por Ames (1989), Hindle (1997), Kahrs (1995), Maitland, (1996), ser uma ferramenta indispensável para o arranque de qualquer negócio, são várias as organizações que alcançaram um sucesso considerável, demonstrando serem capazes de iniciar os seus negócios sem um PN, negócios como o do Bill Gates, Steve Jobs e Michael Dell (Karlsson e Honig, 2007).

## 2.3 Plano de negócio, motivo e benefícios.

A criação de um PN é vista por Barrow et al. (2001) como sendo o passo mais relevante na criação de um novo projeto ou na expansão de uma empresa já existente, pois é este documento que vai servir de brochura do negócio para eventuais patrocinadores do negócio, sendo já considerado como requisito mínimo obrigatório para submeter o projeto a qualquer avaliação.

O facto de os empreendedores iniciarem um projeto com planeamento, reduz significativamente a probabilidade de abandono da ideia de forma prematura e potencia a relação fundador-projeto, promovendo também o desenvolvimento de outros novos projetos (Delmar e Shane. 2003).

Na mesma orientação é nos dito por Meléndez (2005) que com o desenvolvimento de procedimentos, estratégias e *Modus operandi* aumenta significativamente a possibilidade de o negócio se concretizar.

De acordo com inúmeros investigadores o retorno obtido com construção de um PN é elevado, contudo consideram como um dos mais relevantes o facto do documento se tornar uma orientação para ir avaliando o desempenho do negócio, durante todo o seu ciclo de vida, quer seja na sua implementação ou manutenção, questões relacionadas com a própria gestão operacional, gestão financeiras, sociais e legais (Sapag e Sapag, 2003).

#### 2.4 Plano de negócio, a sua construção

O planeamento requer obrigatoriamente recursos, como tempo, esforço, dedicação e dinheiro. O tempo consumido na sua construção deve conduzir à criação de um documento abrangente, criterioso e organizado, (Peters e Hisrich, 2004).

Destaca-se que o planeamento tem um elevado valor no que respeita a tempo, atendendo que uma descrição detalhada das atividades é algo que consome bastante deste recurso, no entanto para que sua utilização seja eficiente tem que existir uma elevada preocupação com a qualidade no planeamento (d'Amboise e Bakanibona, 1990).

A construção de um PN ajuda o empreendedor a desenvolver um autoconhecimento, autoaprendizagem, alavanca ainda, o processo de aprender e desenvolver o conhecimento dos ambientes externo ao projeto (Dornelas, 2005).

Conforme identificou Kuratko (2014) existem fatores que podem fazer a diferença entre o sucesso, ou não do projeto, na elaboração de um plano de negócios.

Os objetivos devem garantir um comprometimento por parte dos intervenientes, devendo ser claros para todos, realistas e mensuráveis. Deve, ainda, ser construída uma calendarização da proposta de metas e dos seus atingimentos (*milestones*). Em ambiente empresarial é comum existirem muitas alterações, quer de ordem direta, por via da própria concorrência, quer indireta como por exemplo por questões legais. Nesse sentido torna-se vital antecipar essas alterações e eventuais vicissitudes que possam advir, como também preparar respostas estratégicas a essas mutações no mercado/negócio.

O PN deve identificar os indivíduos que vão desenvolver o projeto, em que áreas, como podem dinamizar em determinada área e qual o motivo da sua afetação a determinado raio de ação. Deve expor, de forma clara, qual a oportunidade em determinado mercado alvo. Deve analisar o ambiente em que o projeto vai estar inserido, como vai responder e colmatar a necessidade identificada e por fim, deve realizar uma avaliação dos riscos e

recompensas associadas ao desenvolvimento e implementação do projeto (Sahlman, 1997). Como já foi referido, não existem regras absolutas para a construção de um plano de negócios, pode variar, quer de abrangência quer do nível de detalhe, consoante o tipo de mercado ou objetivos que o projeto se propõe. Não obstante o mencionado, é unânime entre os investigadores, que este deve ter, no mínimo, um conjunto de secções ou análises de forma a que o leitor, e eventual patrocinador, possa ter um total entendimento do negócio, da sua proposta de valor e ainda a envolvente externa. Assim deve-se expor a organização, quais os objetivos, a sua oferta (produto/serviço), o mercado, a estratégia de marketing e a sua situação financeira (Dornelas, 2005).

### 3 Metodologias

Como referido anteriormente, a qualidade do PN pode conduzir à qualidade do próprio projeto. Assim, a construção de um plano de negócio tem de se traduzir num documento organizado e estruturado de forma a ser interpretado pelos leitores. Desta feita, ao longo dos anos foram sendo desenvolvidos métodos para a construção de um PN de construção. Encontra-se sintetizada na Tabela 1, do Anexo I – Metodologias, as cinco abordagens diferentes para a criação de um PN.

Neste caso em particular, em que a principal preocupação é a alteração do *mindset* no que respeita ao que fazer no momento da morte e de como cerimoniar o momento, é importante que a base do PN possa ter em consideração o facto do objetivo ser a introdução de um novo conceito num mercado já existente. Assim, optou-se por seguir como modelo orientador o modelo de Kuratko (2014) combinado, nas projeções financeiras com o modelo de IAPMEI (2016). O motivo desta seleção prende-se com o nível de detalhe possível com a aplicação deste modelo, tornando possível uma análise bastante abrangente da envolvente externa assim como a possibilidade de desenvolver uma análise com a profundidade que este projeto justifica.

### 4 Plano de Negócio

#### 4.1 Sumário executivo

O presente estudo pretende avaliar a viabilidade de um novo formato de negócio num mercado já existente, nomeadamente dos agentes lutosos. Assume, assim, como propósito apresentar uma nova oferta no que às cerimónias lutosas diz respeito, desmarcando-se do

cariz religioso, mas valorizando a vida do defunto. Atuando principalmente da zona da grande Lisboa.

Nome do Negócio e área de atividade: *Carpe Diem* – Eventos lutosos

Forma jurídica: Sociedade unipessoal

Localização: Rua de Arroios, 93 C, 1150-053 Lisboa

Missão: Realização de cerimónias fúnebre que transmitam dignidade ao defunto, mas que sobretudo homenageiem a sua vida.

Visão: Tornar-se uma referência nacional na realização de cerimónias fúnebres.

Estratégia da empresa:

Variáveis de Marketing Mix

Produto/Serviço: Cerimónias fúnebres

Distribuição: B2C

Preço médio anual por cerimónia (atividade principal): 4.675,00 €

Equipa promotora: É constituída por um único promotor, Vasco Parrulas, formado em Gestão da Distribuição e da Logística, com cerca de 10 anos na indústria farmacêutica.

## 4.2 Descrição do Negócio

### 4.2.1 Conceito

Portugal sempre foi, e ainda é, um país com uma forte ligação à religião, nomeadamente à Católica, conforme comprovam os dados divulgados pelo INE, cerca de 80,1 % da população assume-se como seguidora da fé cristã. Este é um facto que inevitavelmente condiciona alguns mercados como é o caso das agências lutosas. O conceito apresentado propõe realizar a mesma cerimónia fúnebre, mas num formato em que não existe ligação a qualquer religião e que se preocupa com o enaltecimento da vida do ente que parte. A ideia passa por realizar uma cerimónia num espaço neutro, perto da zona de Lisboa, como por exemplo Quintas e Salões que normalmente vemos associados casamentos e batizados. Para além da cerimónia de despedida em que é incentivado a participação dos convidados para proferirem as considerações que tomem como pertinentes, este conceito contempla também um serviço de *catering*, possibilitando aos convidados, amigos e família possam confraternizar e homenagear a vida e as experiências passadas com a pessoa que parte.

No sentido de vincar o distanciamento de uma cerimónia religiosa a localização do evento e a sua decoração assume um carácter de extrema importância. A agência vai contar com um conjunto de parceiros, Quintas, quintinhas e salões, na zona da Lisboa, que tenham

espaços amplos e que disponibilizem decorações em tons claros, afastando-se das tonalidades escuras associadas ao luto religioso e transmitir um sentimento de acalmia.

Outra preocupação deste projeto é o número de participantes em cada cerimónia, assim a agência vai sempre privilegiar e aconselhar as cerimónias em dias não úteis e dando oportunidade para quem está longe chegar ao local das exéquias.

A agência vai ainda disponibilizar um serviço de acompanhamento psicológico aos familiares e amigos de maior proximidade com o defunto, assim como disponibilizar um serviço de Tanatopraxia/Tanatoestética <sup>1</sup> no sentido de minimizar o impacto visual da morte no corpo.

#### 4.3 Análise de Mercado

##### 4.3.1 Ciclo de Vida do Sector

O mercado das agências ltuosas é um mercado maduro, com cerca de 1.142 agências distribuídas pelo território nacional. Os dados mostram que não existe uma variação significativa no decorrer dos anos. Este é um mercado em que pelo motivo das empresas necessitarem de estar em contacto direto com os seus clientes no momento de estes lidarem com a morte que se torna pouco atrativo. Existe ainda uma desconfiança generalizada da população, sobre as agências ltuosas, motivada pela sensação de aproveitamento destas empresas num momento de elevada fragilidade dos seus clientes, sendo que 1 em cada cinco funerais fica mais caro do que inicialmente esperado (Lourenço, 2018).

##### 4.3.2 Tendências do Meio Envolvente

De forma abstrata, “tendência” pode ser entendida como uma sucessão de acontecimentos ou direção ocorrida em determinado espaço de tempo e que indica continuidade (Kotler e Keller, 2006).

A sociedade portuguesa encontra-se numa fase de quebra e mudança de vários paradigmas e a morte não é exceção. As gerações mais novas e mais contemporâneas não querem ligações a cemitérios encarando-os como uma obrigação para a qual não estão dispostos a cumprir. Atualmente assiste-se a uma tendência a que muitos herdeiros de

---

<sup>1</sup> Processo de preparação de cadáveres para retardar ou impedir o processo de decomposição durante determinado tempo.



jazigos estão a vender os espaços e a cremar os restos mortais dos seus familiares. (Pinto, 2011).

Outro sinal de mudança de tendência é o aumento da procura por cremações. Apesar de Portugal continuar a ser um dos países europeus onde esta opção é menos utilizada, é inegável que a incineração de cadáveres, tem vindo a ser uma opção cada vez mais presente. Em Portugal 16% dos óbitos, em 2017, foram cremados, sendo este um valor bastante diferente do que o registado no Reino Unido, Suécia ou Dinamarca, que têm taxas de cremação acima dos 75%.

Em Portugal é muito vulgar que o velório seja feito com urna aberta, e a procura por serviços de Tanatopraxia/Tanatoestética tem vindo a aumentar.

Existe ainda, em meios urbanos, a alteração do tipo de cerimónia de despedida sendo que é privilegiada cerimónias privadas ao invés do que ainda acontece em meios rurais em que um funeral é visto como um acontecimento social.

#### 4.3.3 Envolvente Politico – Legal

Em 2010, através do decreto-lei 109-2010, existiu uma adaptação da regulamentação da atividade das funerárias, fazendo face à própria evolução deste negócio e a modernização desta atividade, nomeadamente pelo alargamento da oferta ao consumidor.

As agências funerárias passam a ter um papel ativo na gestão e de exploração privada de cemitérios mediante concessão pública e a gestão e exploração de capelas e centros funerários, permitindo que as empresas do sector expandam a sua atividade.

No entanto torna-se necessário um responsável técnico que detenha habilitação específicas requeridas para o exercício do cargo, e que o mesmo deve ter no máximo três estabelecimentos à sua responsabilidade.

O decreto-lei de 2010 veio estabelecer um novo pacote de exigências às agências, nomeadamente, e como já foi referido, a necessidade de um responsável técnico, mas também a necessidade de dispor de um mostruário diversificado de artigos fúnebres sob a forma de expositor físico, informático ou outro, sendo obrigatória a sua existência sob a forma de catálogo, de modo a garantir ao destinatário do serviço mais de uma alternativa de escolha quando a contratação ocorrer fora das respetivas instalações. A agência deve ainda ter condições de garantia do transporte de cadáveres ou de restos mortais já inumados em condições de segurança e de respeito pela dignidade humana e, quando for o caso, mediante viatura em bom estado de conservação e homologada para o serviço funerário, pelo Instituto da Mobilidade e dos Transportes Terrestres, I. P. (IMTT, I. P.),

nos termos do Decreto-Lei n.º 16/2010, de 12 de março. Relativamente à atividade de preparação de cadáveres, deve garantir que os seus profissionais cumprem os requisitos para a prática da Tanatopraxia, previstos em portaria. As condições de segurança dos trabalhadores devem ser sempre salvaguardadas nomeadamente à utilização e ao uso de agentes químicos ou biológicos. Importa referir que os preços por funeral têm aumentado ao longo dos anos, tendo por referência o valor de subsídio de funeral atribuído pela segurança social que em 2017, se situava nos 1263,96€, em 2018 nos 1286,70 € e em 2019 foi atualizado para 1307,28 €, representando assim um aumento anual de 2%.

#### 4.3.4 Envolvente Económica

No âmbito de uma análise à envolvente económica terá que se analisar o Índice de Preços no Consumidor (IPC), que constitui a medida mais utilizada da inflação. Mede o custo de um alargado conjunto de bens regulares do consumo das famílias. A variação calculada do custo desse cabaz de bens traduz a elevação ou não do custo de vida da generalidade de uma população. Como podemos analisar através da tabela 1, onde se encontram descritas as variações mensais e anuais do IPC, a inflação média em Portugal em 2018 foi de 0,99%. Este valor apresenta estar alinhado com o que tem acontecido nos últimos anos desde 2015, são aumentos ténues dos preços.

Tabela 1 – IPC – Variações mensais e anuais

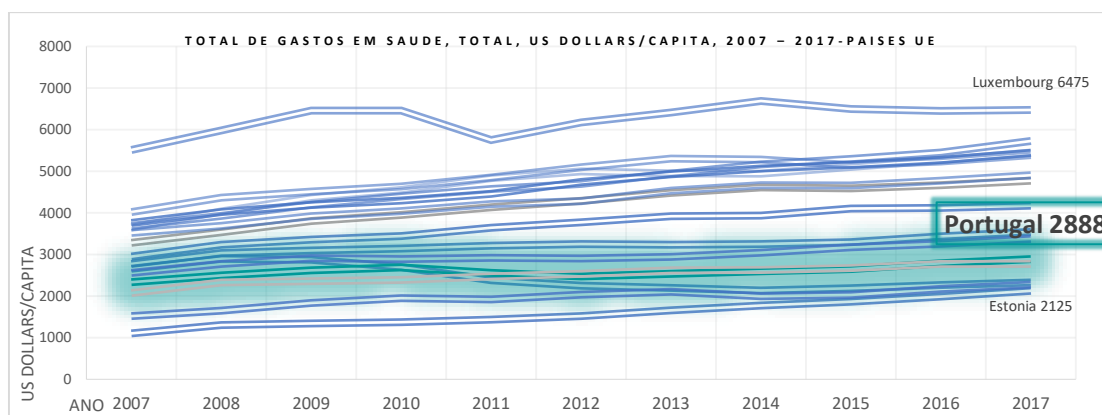
Inflação mensal	Inflação	Inflação anual	Inflação
janeiro 2018 - dezembro 2017	-1,02 %	janeiro 2018 - janeiro 2017	1,03 %
fevereiro 2018 - janeiro 2018	-0,68 %	fevereiro 2018 - fevereiro 2017	0,58 %
março 2018 - fevereiro 2018	1,86 %	março 2018 - março 2017	0,69 %
abril 2018 - março 2018	0,66 %	abril 2018 - abril 2017	0,40 %
maio 2018 - abril 2018	0,41 %	maio 2018 - maio 2017	1,04 %
junho 2018 - maio 2018	0,06 %	junho 2018 - junho 2017	1,52 %
julho 2018 - junho 2018	-0,61 %	julho 2018 - julho 2017	1,58 %
agosto 2018 - julho 2018	-0,35 %	agosto 2018 - agosto 2017	1,22 %
setembro 2018 - agosto 2018	1,13 %	setembro 2018 - setembro 2017	1,40 %
outubro 2018 - setembro 2018	-0,09 %	outubro 2018 - outubro 2017	0,96 %
novembro 2018 - outubro 2018	-0,45 %	novembro 2018 - novembro 2017	0,86 %
dezembro 2018 - novembro 2018	-0,23 %	dezembro 2018 - dezembro 2017	0,66 %
Janeiro 2019 - dezembro 2018	-1,20 %	janeiro 2019 - janeiro 2018	0,48 %

Fonte: <https://pt.inflation.eu/taxas-de-inflacao/portugal/inflacao-historica/ipc-inflacao-portugal-2018.aspx>  
(Consultado 23-02-2019)

Segundo a OCDE, total dos encargos das famílias portuguesas, 3,8% são para o pagamento de despesas com a saúde. Este valor está acima da média, que está nos 3%, tendo como base dados de 2015. A mesma organização, através do estudo *Health at a*

*Glance*, revela que 10,1% dos portugueses não compraram medicamentos que lhe foram prescritos por razões de ordem financeira e que em 2017 8,3% deixaram de comparecer numa consulta pelo mesmo motivo. Podemos afirmar que as famílias estão bastante suscetíveis à doença tendo em conta o investimento feito por cada habitante em cuidados de saúde.

Figura 1 – Gastos em Saúde



Fonte: OCDE - <https://data.oecd.org/healthres/health-spending.htm> [consultado em 23-02-2019]

Através desta análise podemos afirmar que não existe uma dependência significativa deste mercado da economia nacional, no entanto existe uma ligeira influencia por via da disponibilidade das famílias com gastos em saúde (medicamentos, exames, etc.).

#### 4.3.5 Envolvente Sociocultural

Atendendo aos dados publicados pelo INE, em 2017 a população residente em Portugal contava com aproximadamente 10.291 027 milhões de pessoas/indivíduos, menos do que em 2016. A população residente em Portugal tem vindo a diminuir ao longo dos anos, sendo que a média desde 2011 é de – 0,38 % ano, segundo o mesmo instituto. Esta diminuição pode ser explicada por dois fatores, nomeadamente pela diminuição do número de nascimentos e aumento de mortes ou movimentos migratórios para outros países, o que causa assim, uma taxa de crescimento efetivo negativa. O envelhecimento da população portuguesa tem-se mantido constante desde 2008, sobretudo pelo aumento da esperança média de vida, sendo este indicador em 2016 de 80,8 anos (PORDATA, 2019).

Segundo o INE o número da população ativa fixava-se nos 5.219 M de indivíduos, sendo que a população empregada eram 4.757 M indivíduos. A taxa de desemprego de longa duração representava em 2017 certa de 57%.

Todos os fatores suprarreferido têm como consequência a diminuição do agregado familiar, o que resulta no aumento do orçamento que as famílias dispõem para consumir e no aumento do poder de compra.

Importante referir que Portugal goza de um mercado em clara expansão, o turismo. Segundo um estudo da Deloitte Consultores (2017), a região Autónoma da Madeira e Lisboa são as regiões do país com a taxa de ocupação mais elevada, 77,5% e 72,5% respetivamente. A região de Lisboa apresenta também o preço médio por quarto mais alto do país (80,65 euros). Em todas as regiões existiu um aumento de receitas por quarto, no entanto, Lisboa volta a destacar-se com uma receita de 59,18 euros, um aumento de 5,58 euros face ao ano passado. Ainda de acordo com o mesmo estudo Atlas da Hotelaria 2017, a cidade de Lisboa registou em 2016 uma taxa de ocupação superior a algumas das grandes cidades europeias (76,2%), como Roma, Madrid e Paris, embora ainda se encontre abaixo de Londres, Amesterdão e Barcelona. Associado a estes valores está o crescimento do turismo de cuidados médico (Medical Tourism Magazine, 2019) o que pode representar uma oportunidade, no futuro, a ser explorada pelos agentes funerários.

#### 4.3.6 Envolvente Tecnológica

Em pleno século XXI assistimos a uma revolução, diária, das tecnologias que dispomos para podermos comunicar enquanto cidadão singular, emergindo mesmo, os conceitos de “vida virtual”, “like”, “share” e “hashtag”. As pessoas estão em constante formação para poder aproveitar as novas vantagens tecnológicas para comunicar mais, com mais interlocutores, partilhar mais informação e simultaneamente selecionar quais os conteúdos que fazem realmente sentido. As empresas têm que, obrigatoriamente, fazer o mesmo percurso e perceber quais as ferramentas tecnológicas que têm valor acrescentado para a sua atividade, em específico, e formar-se com objetivo de localizar a sua comunicação para os seus atuais e potenciais clientes. A atividade das agências ltuosas ainda hoje é muito refém da comunicação pessoa-a-pessoa, sendo reduzida ou mesmo nula a publicidade nas redes interativas sociais. Por se tratar de um tema que a sociedade tem tendência para oprimir, por tanto tempo quanto o possível, é difícil promover esta atividade. No entanto, como referido supra, a partilha de acontecimentos, novas ideias, novos formatos podendo se tornar virais num curto espaço do tempo, como é o caso da agência ltuosa FUNALCOITÃO que lançou um vídeo promocional que foi visualizado por mais de 148 mil utilizadores, em todo o mundo.

#### 4.3.7 Estudo de Mercado

Como já referido, o universo deste projeto encontra-se bastante limitado atendo ao facto de o número de óbitos ser um dado bastante estável, o que representa um desafio suplementar para este projeto. Sendo um valor em que não se perspectiva crescimento, importa perceber qual a zona do país onde existe maior concentração de mercado. Através do gráfico 1, anexo II - Estudo de Mercado, é facilmente visível que o concelho de Lisboa se destaca dos demais. No entanto, limitar um negócio a apenas uma cidade, num mercado que como vimos já é limitado, pode resultar num estrangulamento do projeto. A Tabela 1 do anexo II - Estudo de Mercado, apresenta os 15 concelhos onde existe maior concentração de óbitos, comparando a Região de Lisboa e Vale do Tejo (LVT) com os restantes concelhos, onde se conclui que os concelhos mais atrativos, nominalmente, são os concelhos de Lisboa, Porto, Sintra, Vila Nova de Gaia e Almada.

Na região de LVT representa aproximadamente 34 %, do mercado nacional, conforme ilustrado no gráfico IV do mesmo anexo. No gráfico V referente ao mesmo anexo, é realizada uma abordagem apenas à LVT, é perceptível que este projeto deve preocupar-se em abranger os concelhos de Lisboa, Sintra, Cascais, Almada, Loures, Amadora, Oeiras, Seixal e Setúbal.

Com a expectativa de analisar qual a reação do público alvo à oferta deste projeto foi realizada uma consulta, através de um inquérito nas redes sociais.

#### 4.3.8 Envolvente Mundial

A indústria funerária é talvez a única que depende exclusivamente de crenças religiosas e culturais (Sofka, 2004). As variantes cerimoniais podem ser mais “distantes” ou “próximas”, no entanto existe suma constante em todas que se traduz no facto da organização da cerimónia ser feita sob pressão e ser uma ação reativa, atendendo ao facto que apenas uma percentagem muito reduzida da população tem plano de funeral (Butler, 2007).

Na maioria dos países asiáticos o cerimonial fúnebre é realizado numa casa da família, o corpo sofre uma preparação que envolve limpeza (para a purificação), seleção de roupas, o corpo é maquilhado de forma a transmitir uma aparência saudável e preparado para a viagem que fará ao “novo mundo”. Todos os preparativos são executados na presença de todos. Na comunidade budista são entregues, à família, envelopes com uma quantia, indeterminada, de dinheiro no momento do funeral. É comum a realização de várias

celebrações ao longo do tempo de forma a preservar a memória do falecido e reunir amigos e parentes.

Em alguns países da América Latina, o funeral é celebrado com festa e alegria, sendo semelhantes a uma festa de aniversário, inclusive, o morto é convidado para participar em banquetes em que os familiares festejam para que este fique bem. As festas podem ser realizadas em casa do próprio ou no cemitério. Este formato não é partilhado por todos os países, pois no Brasil os sentimentos predominantes são a dor e o desespero, e como resultado existe uma forte pressão para celebrar o funeral tão cedo quanto possível.

Nos Estados Unidos, é um evento aberto à sociedade, que se preocupa principalmente em apoiar a família durante o processo de luto.

#### 4.3.9 Envolvente Europeia

O conceito de cerimónia fúnebre na Europa é tão variado quantas as religiões existentes, tendo, igualmente, durações e tempos de preparação bastante diferenciados. Existe uma elevada percentagem de países em que a realização do funeral é esperada em 48 horas, como por exemplo caso de Portugal, Espanha, Suíça e Itália. No Reino Unido e algumas comunidades da Europa Central, são eventos cuja preparação pode demorar uma ou mais semanas, no entanto são cerimónias privadas das famílias e amigos próximos, existindo a preocupação da restante comunidade em não perturbar o luto da família (Bailey, 2012). Na comunidade ortodoxa russa, o funeral é uma reunião da família com amigos, é alegre e existe a particularidade em que convidados não poderem vestir-se de preto, mas sim de vestes coloridas.

#### 4.3.10 Concorrência

O mercado lutuoso, como já foi referido, apresenta uma significativa limitação que é traduzida pelo facto de persistir estabilidade no valor anual de óbitos, existindo uma ligeira tendência decrescente. No mesmo sentido, é possível assistir à mesma estabilidade no que respeita ao número de empresas que providenciam serviços ltuosos, aproximadamente 1200, facto que pode ser visto como atrativo ao mercado.

#### Funerária Agnus Dei

Sediada em Alcabideche, Cascais, a agência funerária Agnus Dei, opera sobretudo na zona da Grande Lisboa, mas também no resto do país e estrangeiro.

Tem, com recurso a inúmeros investimentos, quer em frota quer em instalações, conseguido marcar uma forte presença no mercado, tornando-se numa agência referência no mercado.

A Agnus Dei procura a diferenciação, para isso apostando na formação dos seus colaboradores, mas também, pelo facto de terem o seu próprio centro funerário e crematório.

#### Grupo AFA

O Grupo Afa, representa um grupo de 9 agências funerárias, sediadas na zona da grande Lisboa. Este grupo, atendendo ao facto de ter mais do que uma agência, consegue associar o seu cliente a cada agência e oferecer um serviço diferenciado, quer ao nível das diferentes religiões quer às condições. Tem atendimento 24 horas por dia, 7 dias por semana e disponibilização de imediato um profissional, que providenciará o apoio em todo o processo relativo ao funeral.

#### Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS)

Estas instituições (lares, casas de saúde e misericórdias), passaram, desde 2015, a poder realizar serviços fúnebre. Estas têm como objetivo principal prestar um apoio social, junto de uma população mais desfavorecida. Na prática, o mesmo funcionário responsável pelo lar será igualmente encarregue do funeral. Não existe nenhuma posição em “lutar” por quotas de mercado, mas sim por prestar um serviço social, no entanto têm que ser consideradas na análise concorrencial.

#### Servilusa

A Servilusa, é atualmente o maior grupo funerário a atuar no mercado português, fazendo parte um grupo ibérico detido por um fundo de pensões Canadiano, localizado em Ontário.

A Servilusa, tem representação em todo país, fruto de várias aquisições de agências funerárias de menores dimensões, que têm vindo fazer.

Esta organização, aposta na qualidade, através da obtenção de várias certificações, na comunicação, sendo das poucas que investe em promoção dos seus serviços em campanhas de outdoor e media, apresentando os serviços disponibilizados aos seus clientes. Conta com uma elevada gama de soluções para a organização de cerimónia num curto espaço de tempo, assim como para funerais pré-programados, oferecendo planos funerais que podem ir sendo construindo em antecipado. Apresenta uma proposta com

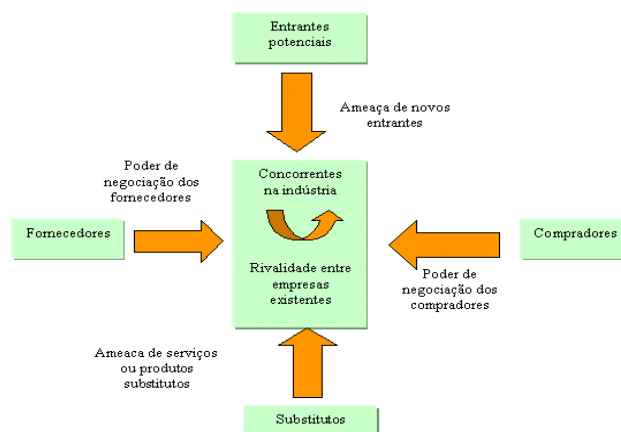
vários serviços diferenciados como, linhas de crédito dedicadas, serviços de consultadoria jurídica e apoio pós-funeral.

O Grupo tem vindo a desenvolver um trabalho no sentido de conseguir aumentar a sua quota de mercado, atualmente nos 7%, através da participação em concursos municipais para a gestão de centros crematórios e cemitérios, que tem vindo a ganhar.

#### 4.3.11 Forças de Porter

O modelo das 5 forças de Porter, de Michael Porter, possibilita uma análise da envolvente imediata do projeto, permitirá analisar com clareza e de forma estruturada a envolvente competitiva do negócio.

Figura 2– Cinco forças de Porter



Fonte: Mercator/ Michael Porter

##### 4.3.11.1 Poder negocial dos fornecedores

O poder negocial dos fornecedores é baixo. Existem um elevado número de fornecedores quer em território nacional como fornecedores estrangeiros. Não existindo especificações críticas para o mercado português, é possível recorrer a parcerias em todos o globo.

##### 4.3.11.2 Barreiras à entrada de novos concorrentes

Este mercado apresenta um nível de atratividade baixo, o que traduz que o aparecimento de novos concorrentes não seja expressivo. Em Portugal, o número de operadores ltuosos é, desde há uns anos, bastante constante. A explicação para este facto, é a existência duma barreira psicológica bastante forte que torna, à partida, este negócio nada interessante. Existem, ainda, pré-requisitos legais em recursos humanos e infraestruturas.

##### 4.3.11.3 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça do surgimento de produtos substitutos é alta, atendendo ao facto que o modelo de negócio é facilmente copiável pelos concorrentes.



#### 4.3.11.4 Poder negocial dos clientes

Os clientes têm uma capacidade de negociação bastante limitada. Explicada pelo facto desta compra ser reativa, existe pressão para se contratualizar os serviços da lutuosa o mais rápido possível, impossibilitando o consumidor de consultar o mercado.

#### 4.3.11.5 Rivalidade entre concorrentes

O facto de ser um mercado com um número constante de participantes e de tradicionalmente ser um negócio que é herdado faz com que exista um elevado nível de conhecimento dos rivais o que se traduz num nível de concorrência amistosa.

### 4.4 Plano de Marketing

#### 4.4.1 Análise SWOT

SWOT é um acrónimo das palavras em inglês *Strength, Weakness, Opportunity e Threats*, que em português representam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, respetivamente. Esta permite a avaliação interna dos pontos fortes e fracos e externa de oportunidades e ameaças. A análise interna é usada para identificar recursos, capacidades, competências essenciais e vantagens competitivas inerentes à organização. A análise externa identifica oportunidades de mercado e ameaças, olhando recursos da concorrência, o ambiente da indústria e o ambiente em geral.

Tabela 2 – Análise SWOT

<i>Strength</i> (Forças)	<i>Weakness</i> (Fraquezas)
Os Serviços Funerários têm fortes fluxos de caixa estáveis e previsíveis.	Falta de visibilidade. Cliente sem percepção de qualidade.
Força de trabalho altamente qualificada, reconhecida pelo cliente. Capaz de ouvir as necessidades e desejos e ser compassivo e carinhoso.	Sem volume de vendas que permita a criação de escalas consequente redução de custos.
Capacidade de relativizar a cerimónia fúnebre.	Know-how sobre o setor, falta de experiência dos intervenientes.
Sem foco nas práticas religiosas (potenciando a expansão do negócio para geografias mais diversificadas).	Altamente exposto ao risco geopolítico.
Equipa multidisciplinar.	
<i>Opportunity</i> (Oportunidades)	<i>Threats</i> (Ameaças)
Aumento da % de população sem orientação religiosa.	Conscientização pública e foco da <i>media</i> sobre o custo dos funerais, levando a consumidores mais conscientes dos preços.
Aumentar a oferta de serviços, ampliando a gama de preços e serviços oferecidos pela empresa.	A capacidade de comprar pela internet, além de afetar a quota de mercado, expõe a empresa a riscos, como o cibernético.
A falta de espaço nos cemitérios aumenta a procura por serviços de crematórios.	Desenvolvimento tecnológico surgem que impactam diretamente as taxas de mortalidade, pode, a curto prazo, levar a uma diminuição da receita.
	O foco crescente em todo o setor pode aumentar a probabilidade de revisão da regulamentação dos funerais em Portugal.
	Negócio facilmente copiado por restantes <i>players</i>

#### 4.4.2 Estratégia TOWS

Uma estratégia TOWS, pode ser caracterizada como um modelo conceptual com o propósito de gerar uma análise sistemática facilitadora fazendo a correspondência entre as ameaças e oportunidades que derivam do próprio ambiente onde a organização está inserida, com as próprias forças e fraquezas. Com o objetivo de se tornar eficaz, deve recorrer a uma abordagem de racionalização, procurando antecipar, responder e, inclusive, modificar o ambiente futuro (Wehrich 1982). A gestão deve-se preocupar em avaliar as oportunidades e as ameaças do ambiente externo, construindo a melhor estratégia de forma a maximizar o impacto das suas forças, diminuindo-o das suas fraquezas. Esta, matriz TOWS, foi inicialmente desenvolvida no ambiente corporativo,

no entanto assistiu-se a uma transferência, também, no desenvolvimento de estratégias individuais (Weihrich1999).

Tabela 3 - Análise TOWS

<i>Strength</i> (Forças)		<i>Weakness</i> (Fraquezas)
<i>Opportunity</i> (Oportunidades)	<p>A estratégia de comunicação da organização é focada na diferenciação e sem cariz religioso</p> <p>Seleção de equipa pluridisciplinar capaz de organizar qualquer cerimónia fúnebre sem qualquer registo religioso</p>	<p>Ser uma empresa nova pode ser interpretado como conceito inovador</p> <p>O facto de não existir escala, pode ser percebido como um serviço altamente customizado</p> <p>A falta de experiência é traduzida num novo formato sobre como tratar a morte.</p> <p>Quebra de tradições religiosas</p>
<i>Threats</i> (Ameaças)	<p>A possibilidade de apresentar um novo formato, pode aumentar a procura no sentido de perceber qual a relação qualidade/preço.</p> <p>Um novo formato de realização de cerimónias ltuosas que pode nem necessitar de alguns requisitos legais.</p>	<p>Comunicação da organização deve ser no sentido de encontrar a melhor alternativa qualidade/preço para cada cerimónia.</p> <p>A organização deve-se preocupar em transmitir a mensagem de simplicidade no processo.</p> <p>Deve existir uma preocupação em comunicar promover o facto de ser o <i>first mover</i> no mercado.</p>

#### 4.4.3 Segmentação e Público-Alvo

Atendendo ao formato que a organização pretende transmitir, o negócio é dirigido a uma população com idade superior a 50 anos, com poder de compra, médio-alto e alto, que não tenham nenhuma crença religiosa e que tenham preocupações com o seu envelhecimento e com as suas consequências. Após o início de atividade, este item será monitorizado de forma a otimiza-lo de acordo com a procura real com base no histórico de vendas e perfil de compra.

#### 4.4.4 Posicionamento

No que ao posicionamento diz respeito, é pertinente sublinhar a sua importância para a definição da ideia de como os seus produtos vão ser percebidos na mente dos potenciais clientes e de como estes se vão desmarcar da concorrência.

É importante que os clientes percebam, que esta oferta é diferenciada no sentido em que o importante é homenagear a pessoa. O produto percebido tem de ser, de igual modo que é percebido nos diretos concorrentes, algo que é altamente profissionalizado, onde todas as questões burocráticas e de segurança sejam garantidas. Quanto ao fator diferenciador, este deve ser o facto em que todos os tipos de celebração são válidos no sentido de homenagear o defunto, não existindo qualquer ligação a nenhuma religião.

Tabela 4 – Posicionamento da *Carpe Diem* – Eventos lutosos

Pontos Fortes	Flexibilidade Novas tendências
Expectativa dos clientes	Respeito e Segurança Versatilidade
Diferenças da concorrência	Apenas celebração de cerimónias não religiosas.

Fonte: autor

#### 4.4.5 Marketing-Mix

O marketing mix representa um leque de variáveis utilizada na operacionalização da estratégia da organização, em todos os aspetos ligados ao marketing.

Globalmente o marketing-mix apresenta-se como um conjunto de decisões integradas, relativas produto, preço, comunicação e distribuição, que devem orientar o marketing estratégico, nomeadamente no que respeita à segmentação de mercado, definição dos segmentos alvo da empresa e do seu posicionamento no mercado.

O marketing-mix deve ter como sua maior preocupação as necessidades e os desejos do seu grupo alvo de consumidores, e como pode corresponder às expectativas e receios, de forma e se tornar a preferência.

##### Produto

O conceito produto é por norma relacionado com um objeto físico, tangível. Casos de mercado de matérias-primas, como o aço ou o carvão, onde a ideia de produto é de simples perceção (Doyle, 2003). No entanto o produto tem uma interpretação muito mais abrangente, não se limitando a objetos físicos. O produto é algo que pode ser oferecido a

um conjunto de indivíduos, procurando satisfazer uma necessidade, seja ela de que natureza for (Kotler, et al., 1996).

De acordo com o que foi referido anteriormente, o Produto é um dos elementos do Marketing Mix. No caso da *Carpe Diem*, Eventos lutosos, o seu produto representa a oferta de um serviço de organização e gestão de eventos lutosos. Como já referido, existiam, em 2015 cerca de 1.150 empresas no mercado com capacidade de o fazer, no entanto a *Carpe Diem*, apresenta um fator diferenciador que é o facto de estar vocacionada para um público sem crenças religiosas.

Assim, a empresa terá como objetivo disponibilizar um vasto portefólio de soluções, e como também já foi referido supra, pretende ajustar o seu produto às necessidades da procura sempre que se justificar.

Estarão disponíveis três módulos pré-estabelecidos (Silver, Gold e Platinum) e um adicional que permitirá a quase total customização (Dedicated to you).

Em cada um dos módulos são disponibilizados serviços de transporte, tanopraxia, catering, entre outros. Em cada, varia a qualidade dos materiais oferecidos bem como a quantidade de extras disponibilizados, sendo que é possível a customização total da cerimónia através do módulo (Dedicated to you).

Tendo por base as respostas no inquérito, anexo III - Gráfico XIV, estes módulos vão permitir celebrar a cerimónia lutuosa em espaços como a praia, campo e outros locais que não religiosos. O mesmo, refere que cerca de 50% dos inquiridos, anexo III - Gráfico XIII, preferem cerimónia amplas, abertas a todos os que queiram participar. Assim, a organização terá que se dedicar em contactar o maior número de pessoas apelando à sua comparência. A preocupação da oferta é claramente prestar uma homenagem da pessoa, dos seus feitos e de como esse indivíduo conseguiu ter impacto na vida dos participantes da cerimónia. A oferta de cada um dos módulos encontra-se detalhada anexo IV – Produto - Tabela 1 - Portfólio.

#### Preço

O preço tem como propósito refletir os serviços prestados, transferindo uma imagem de excelência aos olhos do consumidor sobre os serviços adquiridos. Assim, o objetivo da *Carpe Diem*, eventos lutosos, não é a entrada no mercado com uma estratégia de *low cost*, i.e., procurar ganhar quota de mercado através de preços mais baixos em relação à concorrência, antes pelo contrário, o preço deve evitar que o cliente faça, desde logo, juízos de valor sobre a qualidade e profissionalismo. Deste modo, o desejado é que haja

uma boa relação qualidade/preço, mas que o preço seja diferenciado do da concorrência mais próxima. Assim, calculou-se que o valor para os módulos será de:

Silver – € 2.800

Gold –€ 3.500

Platinum –€ 4.800

Dedicated to you – Sem valor firme, no entanto estimou-se um valor médio de € 7.600

Os valores apresentados têm em consideração o custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas (CMVMC), assim como o valor médio de uma cerimónia fúnebre na GLVT, cerca de 2.223 €. Este foi considerado como valor base para definição do preço do produto de menos valor comercial. Foi indexado os valores da taxa de inflação 1,1% na GLVT e ainda a variação de preço entre o valor médio de um funeral praticado na zona da GLVT *versus* valor médio praticado em Portugal, cerca de 25,5%. Desta forma calculou-se que o melhor valor para o produto é 2.800 €. Os restantes preços foram definidos tendo em conta a mesma ordem de grandeza do incremento de custos.

#### Comunicação e Promoção

Segundo Godin (1999), a promoção de um produto deve ocupar-se em implantar uma “semente” no consciente do indivíduo de forma a interromper-lhe o pensamento. Caso não se verifique significa que a promoção não alcançou o seu propósito.

Devem ser consideradas, para a promoção de um produto, todas as atividades de comunicação e promoção, onde se inclui publicidade, relações publicas, promoções, vendas diretas e on-line.

Culturalmente, comunicar e promover algum evento relacionado com atividade fúnebre é visto com desinteresse pela sociedade, no entanto, como já foi supramencionado, o caso de sucesso da parceria entre a Funalcoitão e a agência publicitária BAR, demonstra que existe retorno. Assim pretende-se lançar uma campanha de rádio assim como gravar um pequeno vídeo que espelhe o interesse da *Carpe Diem* em criar momentos únicos de homenagem e divulgar através da plataforma digital YOUTUBE, em temas que possam estar relacionados com homenagem, funeral, famílias e amigos. Será igualmente lançada uma campanha de outdoors na zona da GLVT, que devido ao elevado custo terá que ser em número reduzido, mas em zonas estrategicamente bem localizadas.

Será desenvolvido um *website* da agência, bem como a criação de conta de Instagram e Facebook.

### Distribuição

Tendo em consideração o formato diferenciador deste projeto, entende-se que os meios de comunicação de massas são ilegíveis para a abordagem ao mercado (Godin, 1999), os canais de venda do serviço passam pela venda direta em internet, através de parcerias com hospitais privados e casas de saúde. No entanto, a venda direta em loja julga-se que seja o canal de distribuição preferencial.

### Pessoas

A *Carpe Diem* – Eventos lutosos, tem como objetivo a criação de uma organização altamente profissionalizada, coesa e que seja sinónimo de qualidade, requinte e distinção para os seus clientes.

Conforme nos é sugerido por Schein (1999), as fontes da cultura organização é proveniente das crenças, valores, e pressupostos dos fundadores de organizações assim como da aprendizagem e experiências dos membros do grupo e ainda de novas crenças, valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

Os colaboradores terão que estar presentes, de forma continuada, em formações não só em temáticas diretamente relacionadas com a atividade lutuosa, mas como também relacionadas de como prestar um bom serviço/atendimento num momento, altamente, diferenciado para o cliente e/ou sua família. Os seus colaboradores devem ser indivíduos com elevado nível de dinamismo, capacidade de exercer a sua atividade sob elevada pressão, devem ser pessoas com muita aptidão para detalhes e que sejam empáticas, que possam transmitir bem-estar emocional às pessoas que sofreram uma perda.

### Processo

O modelo processual da *Carpe Diem*, é dividido em duas partes: o processo que decorre no *Front Office* e o processo *Back Office*.

Os recursos afetos ao processo de *Front Office* são aqueles que estão diariamente em contacto direto com os clientes, como por exemplo o atendimento direto do cliente. *Back Office* são aqueles que não são visualizados, nem avaliados diretamente pelos clientes como por exemplo agendamento de locais ou processamento de burocracia.

Do ponto de vista organizacional a estrutura será orientada por projetos. Cada evento terá um gestor dedicado que se responsabiliza por toda a organização. Todo o contacto com o cliente será canalizado pelo gestor para a restante organização.

De forma a atribuir solidez ao projeto é necessário assumir determinados requisitos na atribuição de tarefas em cada uma das posições a ocupar quando a empresa estiver a

operar com regularidade. Uma análise de funções pode-se traduzir numa poderosa ferramenta para organização do trabalho a desenvolver, uma vez que servirá como elemento de combustão para atividades como o recrutamento, a seleção ou a avaliação do desempenho, (Cunha, et al., 2010).

#### Evidência Física

A imagem é a mensagem que é transportada pela mesma e de enorme relevo para a *Carpe Diem*, assim todo o espaço físico tem que estar obrigatoriamente alinhado com os valores da organização. O espaço, de tons claros, mas com cores cujo objetivo será transmitir a sensação de vastidão, liberdade, amizade, amor e não podem existir elemento que possam ser associados a qualquer religião. Toda a brochura e cartões-de-visita tem que ser bilingue.

#### 4.4.6 Capacidade e pressupostos para a previsão de vendas

De acordo com um estudo da ANEL realizado sobre a atividade lutuosa em Portugal de 2015, percebe-se que existem cerca de 1.158 empresas lutosos em Portugal e cerca de 187 na GLVT, o número de óbitos é 108.539, mas apenas 27.306 dizem respeito à GLVT. Segundo dados revelados num estudo realizado pelo Centro de Estudos e Sondagens de Opinião e pelo Centro de Estudos de Religião e Culturas da Universidade Católica Portuguesa - "Identidades religiosas em Portugal, representações, valores e práticas", cerca de 55 % da população da GLVT não tem crenças religiosas.

Assim, o promotor estima que após o período de crescimento (três anos), que a capacidade instalada deva ser capaz de realizar 7 cerimónias/mês. Se considerarmos, as respostas ao inquérito, relativas à perceção de preço percebemos que 25% considera pagar o preço menor, 50% um valor superior subsequente, 25% superior subsequente e os restantes 25% o patamar mais elevado de preço, conclui-se que por mês sejam comercializados:

Tabela 5 – Previsão da Procura mensal

Produto	Qta / mensal	Produto	Qta / mensal
<i>Silver</i>	1	<i>Platinum</i>	1
<i>Gold</i>	4	<i>Dedicated to you</i>	1

#### 4.4.7 Sazonalidade

Portugal é um país que não sofre de grande sazonalidade, relativamente ao número de óbitos, de qualquer das formas é nos picos de amplitude térmica que se regista maior incidência, especialmente quando são registadas temperaturas próximas de zero (0).



Assim podemos assumir como época com maior incidência da mortalidade é nos meses de inverno.

#### 4.4.8 Planeamento e implementação

Como já referido o planeamento tem como principal objetivo a coordenação e esquematização das atividades necessárias antes do início do projeto. De forma a determinar o tempo necessário para a realização de todas as atividades, foram determinados, numa perspetiva otimista, pessimista e mais prováveis, os tempos de execução. O seu detalhe é explicado na seguinte tabela:

Tabela 6 – Listagem de atividades (c\precedências)

	Actividades	Precedência	Pessimista	+ Provável	Otimista	Duração média (semana)
A	Estudo da viabilidade		12	10	9	10
B	Tomada de decisão	A	10	8	6	8
C	Constituição da sociedade e registos	A	2,5	2	1	2
D	Financiamento	B,C	7	5	4	5
E	Implementação física	C,D	22	21	20	21
F	Procurement	B	9	8	7	8
G	Recrutamento e seleção de pessoal	E	8	6	4	6
H	Obtenção de licenças de atividade	A,E,G	5	4	3	4
I	Estudos sobre Comunicação (publicidade)	D,E	4	3,5	3	4
J	Estabelecimento de parcerias	D,F	4	3,5	3	4
K	Início de atividade	H,I,J	2	1	1	1

Recorrendo ao método do caminho crítico, foi determinado que o tempo médio para execução deste projeto é de 56 semanas. Foram, igualmente, identificadas as atividades críticas, são elas: A, B, D, E, G, H e K.

#### 4.5 Operações

Para descrever o modelo de negócios num só quadro, foi desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2010) o Mapa do Modelo de Negócio (Business Model Canvas), que permite fazer um esquema simplificado da estratégia e lógica do negócio (Anexo V – Business Model Canvas).

##### 4.5.1 Layout

O espaço que servirá para desenvolver toda a atividade, captar e acolher os novos clientes, reunir com fornecedores e projetar o futuro da empresa tem de estar alinhado com os

ideais da *Carpe Diem*. Esse espaço terá uma configuração aproximada ao layout apresentado no anexo VI – *Layout*.

#### 4.5.2 Estrutura Organizacional

A estrutura da empresa será desenhada, com base no pressuposto, de que os recursos humanos serão bastante limitados e terá que existir uma enorme flexibilidade por parte dos mesmos. É do interesse do autor, ajustar o desenho da estrutura sempre que se justificar. No entanto, o organograma inicial está representado no anexo VII – Organização

#### 4.5.3 Pessoal

Todas atividades relacionadas com o recrutamento e seleção serão executadas pelo próprio promotor, através da plataforma digital *LinkedIn*. Atendo à natureza do negócio e à resistência que existe na sociedade em laborar em negócios correlacionado com a morte, é previsível que esta atividade se venha a revelar bastante difícil, não obstante é fator crucial para o desenvolvimento do projeto, assim prevê-se a contratação de uma pessoa que irá ser responsável pelas atividades de *Back office*. Pelos aspetos supra, e pelo perfil que é procurado o salário mensal (bruto) será negociado entre os 1300 € e 1600 €.

#### 4.6 Equipa de Gestão

A proposta de valor apresentada pela *Carpe Diem*, é altamente disruptiva no sentido que vai contra o que é culturalmente aceitável, no entanto propõe-se a uma tarefa ambiciosa de superar os 3 anos de atividade. Para tal, vai ser gerida por um diretor operacional que acumulará funções de responsável de *Front Office*, e que terá a missão de promover os serviços, conseguir novos acordos e novas parcerias. Juridicamente, será uma sociedade unipessoal, com um capital social de 95.000 €.

O objetivo principal passa pelo reconhecimento nacional como criadores de *verdadeiras últimas homenagens* e de a *Carpe Diem* se assumir como uma agência lutuosa completamente diferenciada da oferta, à data, existente. Para isso deve centrar-se numa comunicação distinta e deve superar-se evento para evento. Deve ter, também, em consideração que quanto maior o número de participantes nas cerimónias, maior será a promoção dos seus préstimos.

O planeamento de cada cerimónia deve ser bastante detalhado. Assim, deve a *Carpe Diem*, ocupar-se em encontrar uma metodologia de forma a que cada homenagem seja

única e de que todos os desejos sejam cumpridos com rigor, profissionalismo e de forma respeitosa.

#### 4.7 Plano Financeiro

O plano financeiro traduz-se na quantificação do plano de negócios, tendo por propósito principal orientar uma empresa de forma a atingir os seus objetivos financeiros (Gitman, 2003), que através dos outputs gerados vão dar capacidade à equipa de gestão os indicadores necessários para a compreensão dos principais elementos e políticas de investimento e financiamento (Ross et. al, 2008). Com este, pretende-se calcular os Free Cash Flows, (valor criado pelo projeto e disponível para todas as fontes de financiamento).

##### 4.7.1 Pressupostos

De forma a aproximar, o mais possível, à realidade, foram definidos pressupostos que auxiliam à compreensão de toda a análise financeira.

A *Carpe Diem* – Eventos lutosos, será criada em 2020 e iniciará a sua atividade em 2021;

- A taxa de IVA das vendas e do CMVMC é de 23%;
- Considerou-se que a taxa média é IRC de 21% e uma taxa média de IRS de 24,97%;
- A taxa de juro do empréstimo de sócios é de 4,5915%;
- O Beta utilizado no modelo financeiro é de 51%.

Este valor foi calculado com base no Beta utilizado no mercado Norte Americano de serviços funerários (94%) adaptado á economia portuguesa, obtidos em Zacks Investment (2019).

Para este calculo foram utilizados os valores da economia nacional, obtidos em Damadoran (2019).

Figura 3 - Formula de desanlancagem de Beta ( $\beta$ )

$$\beta_u \frac{B_L}{1 + \frac{D}{E} \times (1 - t)}$$

Fonte: Fernandez, 2006

$$\beta_u \frac{0,94}{1 + 1,09 (1 - 0,21)} = 0,51$$

#### 4.7.2 Investimento inicial

Antes de iniciar a atividade, vai ser necessário a realização de investimento inicial de 91.863, € obtido através empréstimo bancário, a título pessoal do promotor. As componentes deste investimento são demonstradas anexo VIII – Plano financeiro – Tabela 1, no entanto é possível verificar a sua distribuição por área no quadro infra.

Tabela 7 – Distribuição percentual do investimento

%	Área
13%	Infraestruturas
48%	Eq. Transporte
6%	Inventário
33%	Comunicação

#### 4.7.3 Financiamento

Como já referido supra, o financiamento para a concretização do projeto será obtido através de um credito, via leasing, do promotor no valor de 95.000.

#### 4.7.4 Volume de negócios

O volume de vendas estimado tem em consideração todos os pressupostos referidos anteriormente, procura, preço e crescimento previsto ao longo de um período de 5 anos. Existe planeada, pelo promotor, uma revisão de preços unitários, no final do 6º ano. A projeção é visível na seguinte tabela:

Tabela 8 – Evolução volume de negócios (VN)

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Produto Silver</b>	<b>22.400</b>	<b>27.328</b>	<b>34.160</b>	<b>35.868</b>	<b>36.585</b>	<b>37.317</b>
Quantidades vendidas	8	10	12	13	13	13
Taxa de crescimento das unidades vendidas		22,00%	25,00%	5,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00	2.800,00
<b>Produto Gold</b>	<b>105.000</b>	<b>121.800</b>	<b>168.084</b>	<b>176.488</b>	<b>185.313</b>	<b>194.578</b>
Quantidades vendidas	30	35	48	50	53	56
Taxa de crescimento das unidades vendidas		16,00%	38,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
<b>Produto Platinum</b>	<b>33.600</b>	<b>42.000</b>	<b>58.800</b>	<b>61.740</b>	<b>62.975</b>	<b>64.234</b>
Quantidades vendidas	7	9	12	13	13	13
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	40,00%	5,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
<b>Produto Dedicated to you</b>	<b>53.200</b>	<b>66.500</b>	<b>89.775</b>	<b>94.264</b>	<b>96.149</b>	<b>98.072</b>
Quantidades vendidas	7	9	12	12	13	13
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	35,00%	5,00%	2,00%	2,00%
Preço Unitário	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00	7.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>214.200</b>	<b>257.628</b>	<b>350.819</b>	<b>368.360</b>	<b>381.022</b>	<b>394.202</b>

#### 4.7.5 CMVMC

Através do cálculo e fixação dos preços, supramencionados, *versus* a reunião de todos os custos associados a cada produto estimou-se que a margem bruta dos produtos varia entre 51% e 54%. Para a determinação do custo estimado foram somados todos os valores estimado que fazem parte de cada oferta, conforme descrito em Anexo IV– Produto - Tabela 1 - Portfólio.

Tabela 9 - Margem bruta

Produto	Custo Estimado	Preço Unitário	Margem Bruta
Produto Silver	1.370	2.800	51%
Produto Gold	1.720	3.500	51%
Produto Platinum	2.347	4.800	51%
Produto Dedicated to you	3.521	7.600	54%

O cálculo da estrutura de custos tem em consideração a necessidade de realizar uma parceria, essencial ao modelo, que prevê o aluguer de instalações para o processamento do cadáver antecedente à realização da homenagem (ex: Tanatopraxia). O resumo dos custos encontra-se representado na tabela seguinte:

Tabela 10 – Evolução dos custos da matérias vendidas e matérias consumidas  
(CMCMV)

CMVMC	Margem Bruta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
MERCADO NACIONAL		103.362	124.243	169.208	177.668	183.816	190.217
Produto Silver	51,00%	10.976	13.391	16.738	17.575	17.927	18.285
Produto Gold	51,00%	51.450	59.682	82.361	86.479	90.803	95.343
Produto Platinum	51,00%	16.464	20.580	28.812	30.253	30.858	31.475
Produto Dedicated to you	54,00%	24.472	30.590	41.297	43.361	44.229	45.113
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>103.362</b>	<b>124.243</b>	<b>169.208</b>	<b>177.668</b>	<b>183.816</b>	<b>190.217</b>
<b>IVA</b>	<b>23,00%</b>	<b>23.773</b>	<b>28.576</b>	<b>38.918</b>	<b>40.864</b>	<b>42.278</b>	<b>43.750</b>
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>127.135</b>	<b>152.819</b>	<b>208.126</b>	<b>218.532</b>	<b>226.094</b>	<b>233.966</b>

#### 4.7.6 FSE

Nos valores calculados como ótimos para o projeto relativos ao fornecimento de serviços foi tido em conta custos de licenciamento, comunicações, seguros, combustível e outros, sendo que os maiores valores estejam associados a despesas de publicidade e o aluguer dos espaços (escritório e armazém). Estes custos encontram-se resumido no anexo VIII – Plano financeiro – Tabela 2.

#### 4.7.7 Custos com o Pessoal

Ao valor total de custos com os colaboradores é realizada uma atualização salarial de 2%, superior à taxa de inflação, no terceiro ano e subsequentes. Os custos com o pessoal encontram-se detalhados VIII – Plano financeiro – Tabela 3. O promotor do projeto irá ocupar a posição de Responsável de *Front Office*, acumulando com as funções diretivas.

#### 4.7.8 Demonstração de Resultados

Assumindo os pressupostos já referidos estima-se um EBITDA positivo no segundo ano de atividade do projeto. A sua evolução pode ser observada através da seguinte tabela:

Tabela 11 – Demonstração de resultados (DR)

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	214.200	257.628	350.819	368.360	381.022	394.202
Subsídios à Exploração						
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos						
Variação nos inventários da produção						
Trabalhos para a própria entidade						
CMVMC	103.362	124.243	169.208	177.668	183.816	190.217
Fornecimento e serviços externos	62.063	44.547	45.038	45.533	46.034	46.540
Gastos com o pessoal	46.778	46.778	46.778	47.713	48.667	49.641
Imparidade de inventários (perdas/reversões)						
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	5.269	6.338	8.630	9.062	9.373	9.697
Provisões (aumentos/reduções)						
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
Aumentos/reduções de justo valor						
Outros rendimentos e ganhos						
Outros gastos e perdas						
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-3.272	35.723	81.166	88.384	93.131	98.107
Gastos/reversões de depreciação e amortização	11.836	11.836	11.836	11.836	836	0
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)						
EBIT (Resultado Operacional)	-15.108	23.886	69.329	76.547	92.295	98.107
Juros e rendimentos similares obtidos	0	0	0	0	0	0
Juros e gastos similares suportados	0	0	0	0	0	0
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-15.108	23.886	69.329	76.547	92.295	98.107
Imposto sobre o rendimento do período	0	1.843	14.559	16.075	19.382	20.602
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-15.108</b>	<b>22.043</b>	<b>54.770</b>	<b>60.472</b>	<b>72.913</b>	<b>77.504</b>

#### 4.7.9 Mapa de Cash Flow

O termo de Cash-Flow representa o saldo entre as entradas e saídas de capital na empresa durante um determinado período. O calculo deste indicador é de elevada importância para a obtenção do valor atualizado líquido (VAL) (Doraszelski, 2001).

Na tabela seguinte é possível analisar essa evolução.

Tabela 12 – Mapa de cash-flow

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Meios Libertos do Projeto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-11.935	18.870	54.770	60.472	72.913	77.504
Depreciações e amortizações	11.836	11.836	11.836	11.836	836	0
Provisões do exercício	0	0	0	0	0	0
	-99	30.707	66.607	72.309	73.749	77.504
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-5.864	-4.692	-4.978	-846	-580	-607
CASH FLOW de Exploração	-5.963	26.014	61.629	71.463	73.169	76.897
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-48.182	0	0	0	0	0
Free cash-flow	-54.145	26.014	61.629	71.463	73.169	76.897
CASH FLOW acumulado	-54.145	-28.131	33.498	104.961	178.130	255.027

#### 4.7.10 Avaliação

Uma das tarefas da gestão financeira relativa à análise de projetos de investimento é a avaliação de um conjunto de indicadores que servem de suporte, pelo menos num formato parcial, para a tomada de decisão final (Doraszelski, 2001). Os indicadores *standard* para essa avaliação são o VAL (Valor Atual Líquido), a TIR (Taxa Interna de Rentabilidade) e o *Payback period*. O indicador VAL representa o somatório de todas as entradas e saídas de dinheiro durante a vida útil de um projeto, atualizada para o presente momento, enquanto a TIR é calculada com base na fórmula de cálculo do VAL igualando este a zero (0), e determina taxa de rentabilidade mínima para tornar um projeto viável. O *payback period* significa o tempo necessário para determinado projeto, relativamente à calendarização das despesas e receitas, permita a recuperação das despesas associadas ao investimento inicial através dos cash-flows de exploração. Assim sendo, quanto menor o *payback period*, maior a qualidade do projeto em causa (Cowe, 2004).

Tabela 13 – Resultados da viabilidade do projeto

Valor Atual Líquido (VAL)	206.213
Taxa Interna de Rentabilidade (TIR)	84,01%
Pay Back period (arred ano inteiro)	[2;3]

Através dos resultados apurados percebemos que o projeto é financeiramente fiável, através da obtenção de um resultado positivo do VAL, em 206.213 €. A TIR é de 84,01%

o que pode ser interpretado como um projeto com interesse de investimento, também alavancado pelo facto do *Payback period* acontecer entre o 2º e o 3º ano de atividade.

#### 4.7.11 Análise de Sensibilidade

##### 4.7.11.1 Beta $\beta$

Tabela 14– Sensibilidade (VAL) vs. variação do Beta  $\beta$

Beta $\beta$	Variação								
	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%
	30,6%	35,7%	40,8%	45,9%	51,0%	56,1%	61,2%	66,3%	71,4%
VAL	219.960	216.418	212.948	209.546	<b>206.213</b>	202.945	199.741	196.599	193.518

##### 4.7.11.2 Procura e Preço

Tabela 15 – Sensibilidade (VAL)

VAL (5 anos)		Preço										
		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
Procura	-25%	-72.092	-48.237	-24.383	-528	23.327	47.181	71.036	94.891	118.746	142.600	166.455
	-20%	-48.237	-22.792	2.653	28.098	53.543	78.988	104.433	129.878	155.323	180.768	206.213
	-15%	-24.383	2.653	29.688	56.723	83.759	110.794	137.829	164.865	191.900	218.935	245.971
	-10%	-528	28.098	56.723	85.349	113.975	142.600	171.226	199.852	228.477	257.103	285.729
	-5%	23.327	53.543	83.759	113.975	144.191	174.407	204.623	234.839	265.055	295.270	325.486
	0%	47.181	78.988	110.794	142.600	174.407	206.213	238.019	269.825	301.632	333.438	365.244
	5%	71.036	104.433	137.829	171.226	204.623	238.019	271.416	304.812	338.209	371.606	405.002
	10%	94.891	129.878	164.865	199.852	234.839	269.825	304.812	339.799	374.786	409.773	444.760
	15%	118.746	155.323	191.900	228.477	265.055	301.632	338.209	374.786	411.363	447.941	484.518
	20%	142.600	180.768	218.935	257.103	295.270	333.438	371.606	409.773	447.941	486.108	524.276
	25%	166.455	206.213	245.971	285.729	325.486	365.244	405.002	444.760	484.518	524.276	564.034

Tabela 16 - Sensibilidade (Payback Period)

Playback		Preço										
Procura		-25%	-20%	-15%	-10%	-5%	0%	5%	10%	15%	20%	25%
	-25%	>5	>5	>5	>5	[4;5]	[4;5]	[4;5]	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[2;3]
	-20%	>5	>5	>5	[4;5]	[4;5]	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[2;3]	[2;3]
	-15%	>5	>5	[4;5]	[4;5]	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]
	-10%	>5	[4;5]	[4;5]	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]
	-5%	[4;5]	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]
	0%	[4;5]	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[2;3]	<b>[2;3]</b>	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[1;2]	[1;2]
	5%	[3;4]	[3;4]	[3;4]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[1;2]	[1;2]	[1;2]
	10%	[3;4]	[3;4]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[1;2]	[1;2]	[1;2]	[1;2]
	15%	[3;4]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[1;2]	[1;2]	[1;2]	[1;2]	<1
	20%	[3;4]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[1;2]	[1;2]	[1;2]	[1;2]	<1	<1
	25%	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[2;3]	[1;2]	[1;2]	[1;2]	[1;2]	<1	<1



## 4.7.11.3 Análise Break-Even

O *break even point* representa o momento no qual a receita do projeto alcança um valor necessário para cobrir custos fixos e variáveis. A tabela infra demonstra quantas unidades vendidas anualmente são necessárias para fazer face aos custos previstos.

Tabela 17 – Número de unidades necessárias para atingimento do Break-Even point.

Ponto Crítico		234.550	197.578	197.041	199.625	180.685	181.825
		2021	2022	2023	2024	2025	2026
Unidades vendidas	Produto Silver	8,8	7,4	7,4	7,5	6,7	6,8
	Produto Gold	32,9	27,7	27,6	28,0	25,3	25,5
	Produto Platinum	7,7	6,5	6,4	6,5	5,9	5,9
	Produto Dedicated to you	7,7	6,5	6,4	6,5	5,9	5,9
	Total	56,9	48,0	47,8	48,5	43,9	44,1

## 5 Conclusão

A presente análise resulta do trabalho final de mestrado tendo como propósito a investigação sobre a viabilidade da criação de uma nova empresa, localizada na cidade de Lisboa, cujo *core business* é a realização de eventos lutosos. Esta temática levou a que autor realizasse uma avaliação dos meios envolventes como a cultura, economia, sociais e políticas no sentido de avaliar quais as melhores estratégias, modelos de negócio e formatos para equipa de gestão.

Durante este processo foram identificadas várias condicionantes, sendo a principal, a questão cultural, a religião. Embora a percentagem de população que não tem qualquer crença religiosa seja crescente existe ainda uma elevada, cerca de 80%, que se assume como cristã. No entanto, em regiões, onde existe maior multiculturalidade dos indivíduos, as percentagens tendem para uma igualdade. Este, é determinante para o desenvolvimento do trabalho apresentado, tendo em conta que a empresa *Carpe Diem*, pretende-se assumir, de forma clara, um distanciamento de qualquer religião. Esta estratégia vai exigir que a comunicação seja bastante clara e assertiva quanto ao posicionamento da empresa, pois o sucesso deste projeto depende do sucesso da comunicação. Relevante, também, realçar que este modelo de negócio é facilmente copiado por agentes já instalados no mercado, o que se traduz noutro grande desafio, assim como o promotor não ter experiência no ramo funerário, o que pode limitar a rapidez ações burocrático-legais.

Pelo meio do estudo de mercado realizado pelo autor, com recurso a um inquérito foi possível estudar, não só a viabilidade do novo negócio junto dos inquiridos, como também identificar preferências desejáveis num contacto com uma empresa lutoza. O

lançamento de um inquérito sobre este tema revelou-se um desafio extra no sentido em que é, para a população em geral, difícil abordar o tema da própria morte e respetiva cerimónia fúnebre.

Através da análise financeira foi possível estimar o desempenho do projeto, num período temporal de cinco anos, concluindo-se, através do indicador do VAL positivo, desde o terceiro ano de atividade, que este é um projeto com elevado potencial de implementação com capacidade de gerar valor acrescentado.

## 6 Referencias bibliográficas

- Agarwal R, Audretsch D, Sarkar MB. 2007. The process of creative construction: knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*1(3-4).
- Agência Agnus Dei (2019). Página oficial. Disponível em: <http://www.agenciaagnusdei.com>. [Consultado em Maio de 2019].
- Ames, C. B. (1989). How to devise a winning business plan. *The Journal of Business Strategy*, 10: 30-36.
- Artto, K., Kujala, J., Dietrich, P., Martinsuo, M. (2008). What is Project Strategy?. *International Journal of Project Management*, 26, 4-12.
- Bailey, T. (2012). *Going to Funerals in Contemporary Britain: The Individual, the Family and the Meeting with Death*, Bath: Unpublished PhD Thesis, University of Bath.
- Barrow, C., Barrow, P. and Brown, R. (2001). *The Business Plan Workbook*, 4th edn. London: Kogan Page.
- Covin, J.G. e Miles, M.P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Cowe, R. (2004). *Business/NGO partnerships: what's the payback?*, Ethical Corporation Magazine, 14-18.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., Marques, C. A., e Gomes, J. F. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Silabo.
- Damodaran Online (2019). Disponível em <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>. [Consultado em 28-06-2019]
- d'Amboise, G., e Bakanibona, A. (1990). *La planification dans les PME: une synthèse de résultats empiriques: conclusions et recommandations*. Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, 3(2), 147-166.
- Daniel D. Butler (2007). *Planning Your Own Funeral: A Helpful Pedagogical Tool*, Marketing Education Review, 17:1, 95-100.
- Delmar, F. e Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures?. *Strategic Management Journal*, 24, 1165-1185.
- Deloitte (2017). *Estudo de Impacto Macroeconómico do Turismo na Cidade e na Região de Lisboa*, Abril 2017. Lisboa: Deloitte Consultores, S.A..

- Deloitte e Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan - Fourth Edition*, Accelerator
- Diário da Republica Eletrónico (2019). Decreto-Lei n.º 109/2010. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/307671/details/normal>
- Doraszelski, Ulrich. (2001). *The Net Present Value Method versus the Option Value of Waiting: A Note on Farzin, Huisman and Kort*. Journal of Economic Dynamics and Control. Vol. 25.
- Dornelas, J. C. (2005). *Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios* (2 ed.) Rio de Janeiro: Editora Campus Campus.
- Doyle, P. (2003). *Value-Based Marketing: Marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. Chichester: John Wiley and Sons Inc.
- Ernst e Young LLP. (2001). *Guide To Producing A Business Plan*. England: From Thought To Finish.
- Fernandez, Pablo, (2006). *Levered and Unlevered Beta*, Barcelona: University of Navarra - IESE Business School.
- Funalcoitão (2019). Página Oficial. Disponível em [m:http://www.fun Alcoitao.com/page.php?id\\_p=17eid\\_sp=15](http://www.fun Alcoitao.com/page.php?id_p=17eid_sp=15). [Consultado em 28-02-2019]
- Gitman, L.J. (2003). *Principles of managerial finance. 11th Edition*. Massachusetts: Addison Wesley Longman, Inc..
- Godin, S. (1999). *Permission Marketing*. Nova Iorque: Simon e Schuster.
- Gruber, M., MacMillan, I.C., Thompson, J.D. (2008). *Look before you leap: market opportunity identification in emerging technology firms*. Management Science 54, 1652-1655.
- Grupo AFA (2019). Página oficial. Disponível em: <http://www.grupoafa.pt/>. [Consultado em Maio de 2019]
- Hills, G. (1988). Variations in university entrepreneurship education: An empirical study of an evolving field. *Journal of Business Venturing*, 3: 109-122.
- Hindle, K. (1997). *An enhanced paradigm of entrepreneurial business planning*. Unpublished doctoral dissertation, Swinburne University of Technology, Australia.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., e Hoskisson, R.E. (2009). *Strategic management: Competitiveness and globalization (8th ed.)*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Honig, B. 2004. Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning and Education* 3.

- IAPMEI. (2016). Obtido em janeiro de 2019, de Plano Financeiro: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/Ferramenta-de-Avaliacao-de-Projetos-de-Investment.aspx>. [Consultado em julho de 2019]
- INE - Instituto Nacional de Estatística (2009). *Projeções de população residente em Portugal 2008-2060*. Disponível em: [https://www.ine.pt/xportal/xmain?PUBLICACOESmodo=2ePUBLICACOESpub\\_boui=65946767expgid=ine\\_publicacoesexpid=INEexlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?PUBLICACOESmodo=2ePUBLICACOESpub_boui=65946767expgid=ine_publicacoesexpid=INEexlang=pt). [Consultado em Abril de 2019]
- Jones, C. e English, J. (2004). *A contemporary approach to entrepreneurship education*, Education + Training, Vol. 46 No. 8/9, 416-423.
- Kahrs, K. (1995). *Business plans handbook*. Detroit: International Thomson Publishing company.
- Karlsson, T. e Honig, B. (2007). Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan. *Journal of Business Venturing*.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., e Wong, V. (1996). *Principles of Marketing*. London: Prentice Hall.
- Kovács, M.J. (2008). *Desenvolvimento da tanatologia. Estudos sobre a morte e morrer*. Brasil: Paidéia, Ribeirão Preto, SP, 18, 457-468.
- Kuratko, D. F. (2014). *Entrepreneurship: theory process practice* (9 ed.). South-Western: Cengagelearning.
- Kuratko, D. F. e Audretsch, D. B.( 2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Jan. 2009, p. 1+. *Gale Academic Onefile*.
- Lopes, Maria João (2011). *A vida numa funerária*. Disponível em <https://www.público.pt/2011/11/01/jornal/a-vida-numa-funeraria-21798551#gs.e539KXYS>. [Consultado em Abril de 2019]
- Lourenço, D. (2018). Até à última morada. *Proteste*, nº 406, 36-39.
- Maitland, I. (1996). *Successful business plans in a week*. Oxon: UK, Hodder e Stoughton.
- Meléndez, H. (2005). *Plan de negocios y análisis de inversiones*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- OECD Indicators (2017). *Health at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing.

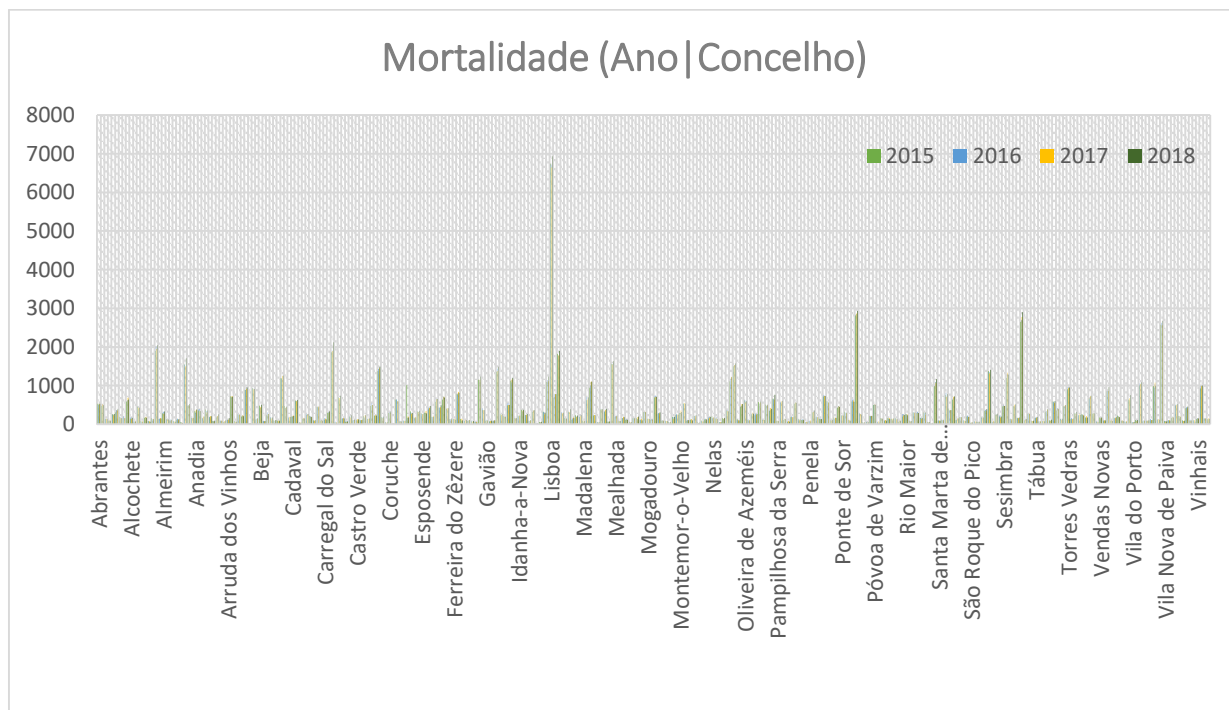
- Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: Wiley.
- Peters, M. P., e Hisrich, R. D. (2004). *Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.
- Pinto, A. (2011). *Contemporary Portugal: Politics, Society and Culture*. Columbia University Press, Columbia.
- PORDATA (2019) – Base de Dados de Portugal Contemporâneo.
- Ross, S.A., Westerfield, R.W., Jaffe, J.F., e Jordan, B.D. (2008). *Modern Financial Management (8th ed.)*. New York, McGraw-Hill, International Edition.
- Sahlman, W. (1997). How to write a Great Business Plan. *Harvard Business Review*, 99-108.
- Sapag, N. and Sapag, R. 2003. *Preparación y evaluación de proyectos*, 4, México: McGraw-Hill.
- Schein, E. H., e Bass, J. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley e Sons, 203-246.
- Schendel, D. e Hofer, C. (1978). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little Brown and Company.
- Shapero, A. (1975). *Entrepreneurship and economic development*. Project ISEED, Ltd. Milwaukee, Milwaukee: Center for Venture Management.
- Sofka, Carla (2004), *What Kind of Funeral? Identifying and Resolving Family Conflicts*. San Francisco: American Society on Aging.
- Vigilância da Mortalidade (2019). Disponível em: [http://evm.min-saude.pt/#shiny-tab-q\\_concelhos](http://evm.min-saude.pt/#shiny-tab-q_concelhos). [Consultado em fevereiro de 2019]
- Weihrich, H. 1999. *Analyzing the competitive advantages and disadvantages of germany 30 with the TOWS matrix – an alternative to Porters model*. *European Business Review*, 1-18.
- Weihrich, H. (1982). *The TOWS matrix a tool for situational analysis*. *Long Range Planning*, 15(2): 54-66.
- Wellness and Medical Tourism (2019). *Opportunity for Travel Agents*. Disponível em: <https://www.medicaltourismmag.com/article/wellness-and-medical-tourism-opportunity-for-travel-agents>. [Consultado em fevereiro de 2019]
- Zacks Investment Research (2019) Disponível em: <https://www.zacks.com/stocks/industry-rank/industry/funeral-services-78>. [Consultado em 10/06/2019]

## 7 Anexos

### Anexo I – Metodologias - Tabela 1 – Metodologia para a implementação de um Plano de Negócio

Deloitte e Touche (2009)	Ernst e Young (2001)	Harvard (2007)	Kuratko (2014)	IAPMEI (2016)
<p>Sumário Executivo</p> <p>Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão</p> <p>Gestão e Organização</p> <p>Mercado e Concorrência</p> <p>Descrição do Produto e/ou Serviço</p> <p>Marketing e vendas</p> <p>Informação financeira</p>	<p>Sumário Executivo</p> <p>Descrição da Empresa</p> <p>Descrição do Produto e/ou Serviço</p> <p>Análise de Mercado</p> <p>Descrição da Equipa de Gestão</p> <p>Fundos Necessários</p> <p>Projeções Financeiras</p> <p>Avaliação do Risco</p> <p>Análise de Sensibilidade</p> <p>Plano de Ação e Calendarização de Objetivos</p> <p>Alianças Estratégicas</p> <p>Anexos</p>	<p>Sumário Executivo</p> <p>Descrição do Negócio</p> <p>Análise Ambiental</p> <p>Análise do Setor</p> <p>Análise Concorrência</p> <p>Análise de Mercado</p> <p>Plano de Marketing</p> <p>Plano Operacional</p> <p>Equipa de Gestão</p> <p>Plano Financeiro</p> <p>Calendarização e Anexos</p>	<p>Sumário Executivo</p> <p>Descrição do Negócio</p> <p>Análise de Mercado</p> <p>Plano de Marketing</p> <p>Operações</p> <p>Equipa de Gestão</p> <p>Plano Financeiro</p> <p>Riscos de Negócio</p> <p>Plano Estratégico</p> <p>Calendarização de Objetivos</p> <p>Anexos ou Bibliografia</p>	<p>Sumário Executivo</p> <p>Histórico da Empresa e Colaboradores</p> <p>Mercado Subjacente</p> <p>A Ideia e Posicionamento no Mercado</p> <p>Negócio/Produto/Ideia</p> <p>Estratégia Comercial</p> <p>Projeções Financeiras</p> <p>Gestão e Controlo de Negócio</p> <p>Investimento Necessário</p>

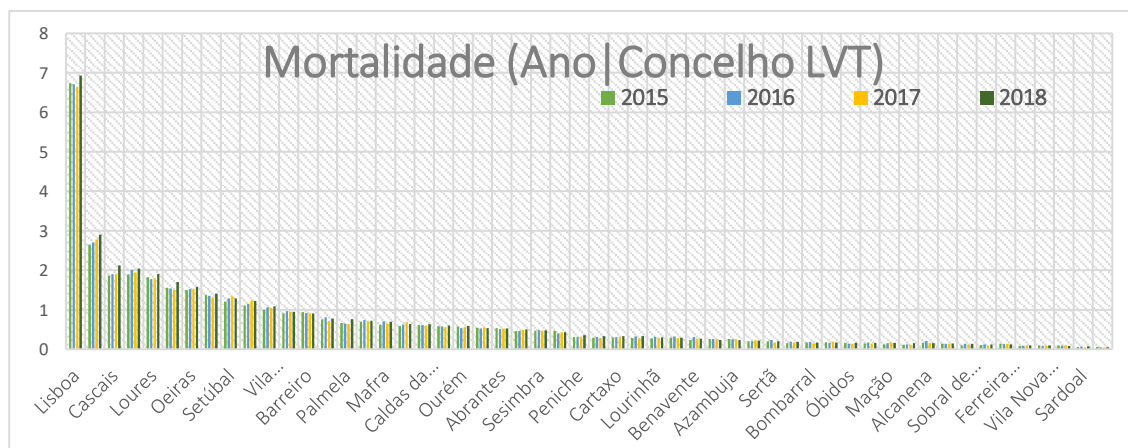
### Anexo II - Estudo de Mercado – Gráfico I - Mortalidade Nacional



Anexo II - Estudo de Mercado – Tabela 1 - TOP 15 Concelhos Mortalidade LVT vs. Resto

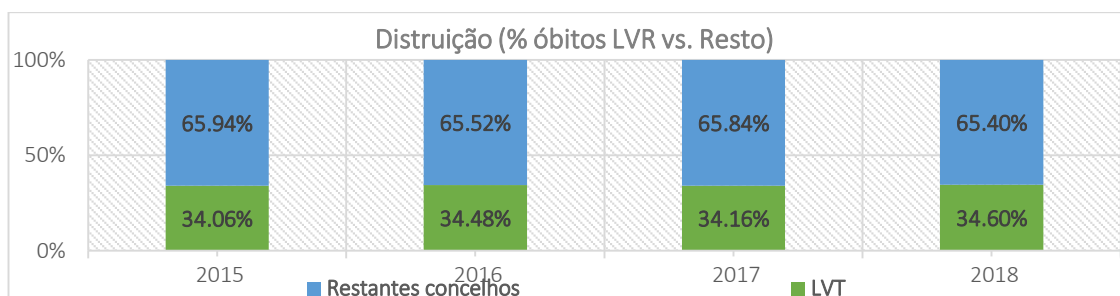
Classificação	Concelho	2015	2016	2017	2018	Sum of Total
LVT	Lisboa	6.738	6.713	6.644	6.930	28.462
	Sintra	2.652	2.698	2.776	2.899	11.637
	Almada	1.897	2.011	1.945	2.046	8.381
	Cascais	1.863	1.905	1.897	2.122	8.243
	Loures	1.827	1.772	1.782	1.901	7.684
	Amadora	1.554	1.539	1.499	1.704	6.683
	Oeiras	1.502	1.527	1.532	1.579	6.533
	Seixal	1.374	1.350	1.316	1.409	5.787
	Setúbal	1.206	1.286	1.339	1.289	5.424
	Odivelas	1.111	1.154	1.230	1.221	5.004
<b>LVT Total</b>		<b>21.724</b>	<b>21.955</b>	<b>21.960</b>	<b>23.100</b>	<b>93.838</b>
Restantes concelhos	Porto	2.817	2.852	2.864	2.935	12.106
	Vila Nova de Gaia	2.581	2.623	2.560	2.680	11.027
	Matosinhos	1.566	1.569	1.547	1.636	6.645
	Coimbra	1.376	1.431	1.443	1.496	6.050
	Gondomar	1.359	1.446	1.378	1.495	5.952
	Braga	1.195	1.179	1.252	1.260	5.158
	Funchal	1.157	1.145	1.154	1.232	4.944
	Leiria	1.096	1.141	1.117	1.239	4.870
	Guimarães	1.130	1.085	1.158	1.199	4.853
	Santa Maria da Feira	987	1.094	1.079	1.166	4.601
<b>Restantes concelhos Total</b>		<b>15.264</b>	<b>15.565</b>	<b>15.552</b>	<b>16.338</b>	<b>66.206</b>
<b>Grand Total</b>		<b>36.988</b>	<b>37.520</b>	<b>37.512</b>	<b>39.438</b>	<b>160.044</b>

Anexo II – Estudo de Mercado – Gráfico III - Mortalidade (LVT)

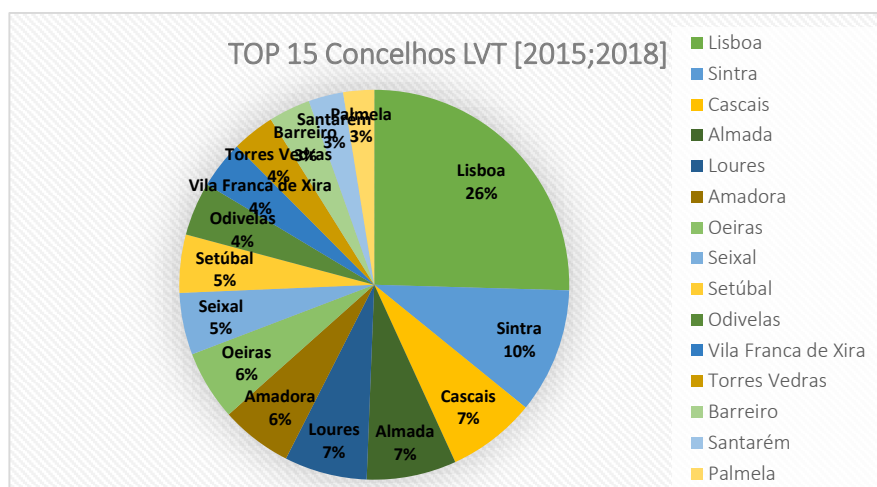




Anexo II– Estudo de Mercado – Gráfico IV – Distribuição óbitos LVT vs. Resto



Anexo II– Estudo de Mercado – Gráfico V - TOP 15 Mortalidade (LVT)



Anexo III – Análise de Questionário

Gráfico I

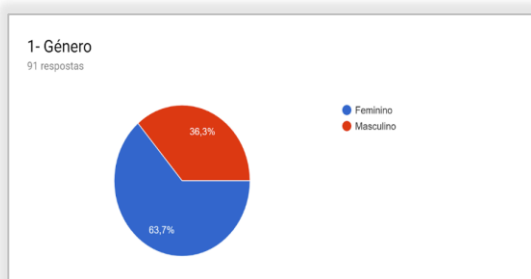


Gráfico II

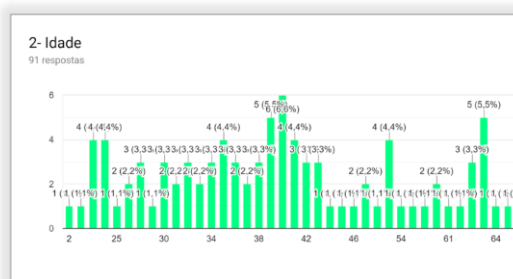


Gráfico III

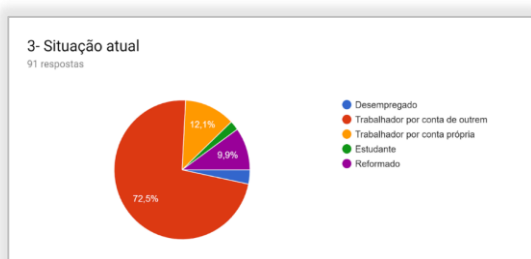
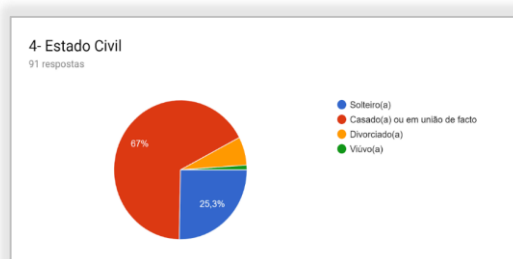


Gráfico IV



## PLANO DE NEGÓCIOS: *CARPE DIEM*, EVENTOS LUTUOSOS

Gráfico V

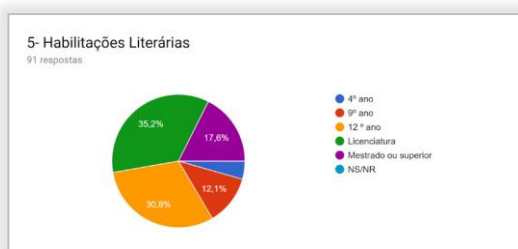


Gráfico VI



Gráfico VII

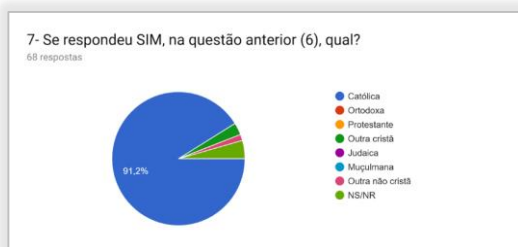


Gráfico VIII

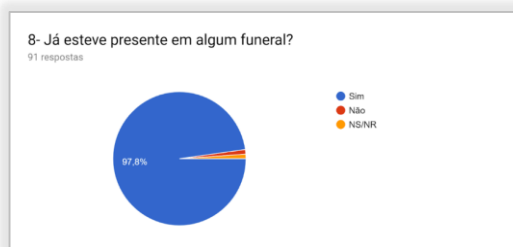


Gráfico IX



Gráfico X

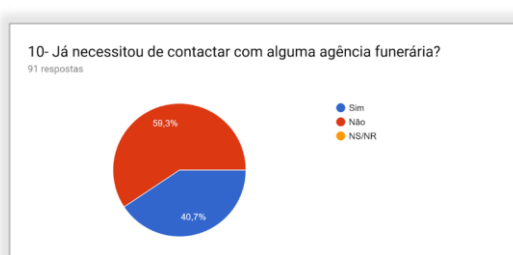


Gráfico XI

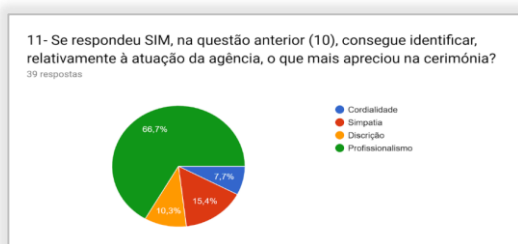


Gráfico XII

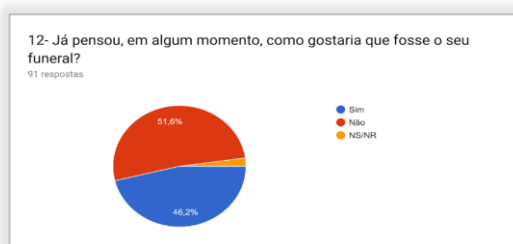
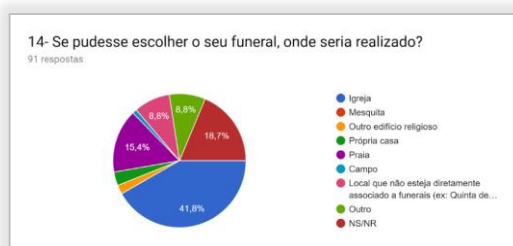


Gráfico XIII



Gráfico XIV



## PLANO DE NEGÓCIOS: *CARPE DIEM*, EVENTOS LUTUOSOS

Gráfico XV

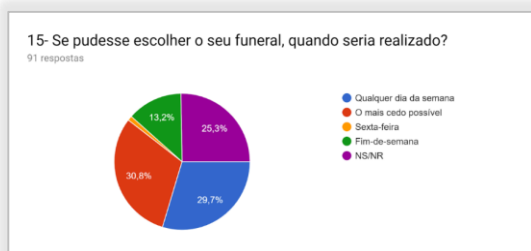


Gráfico XVI

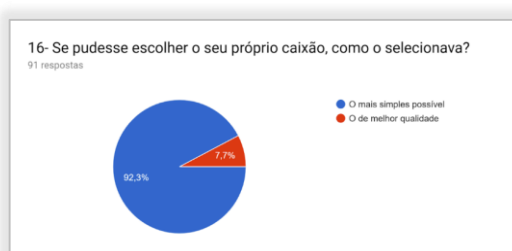


Gráfico XVII

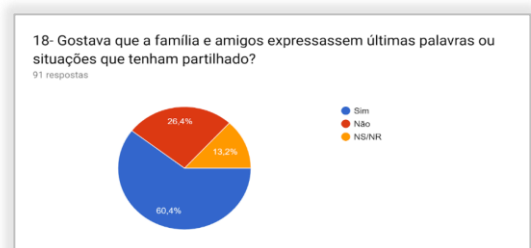


Gráfico XVIII

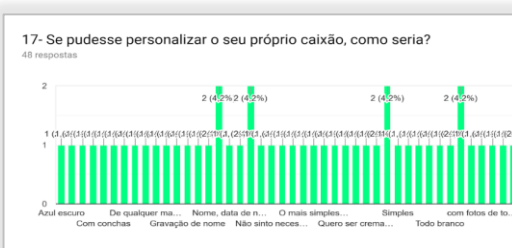


Gráfico XIX



Gráfico XX

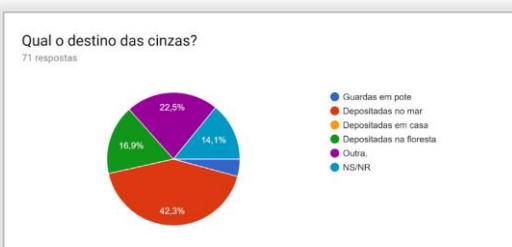


Gráfico XXI

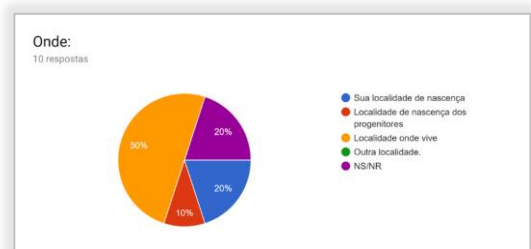


Gráfico XXII



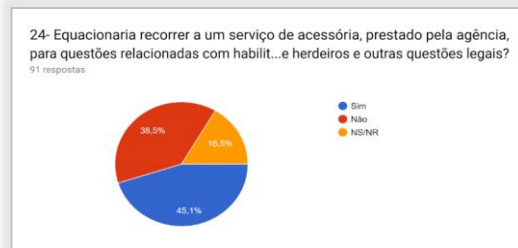
Gráfico XXIII



Gráfico XXIV



Gráfico XXV

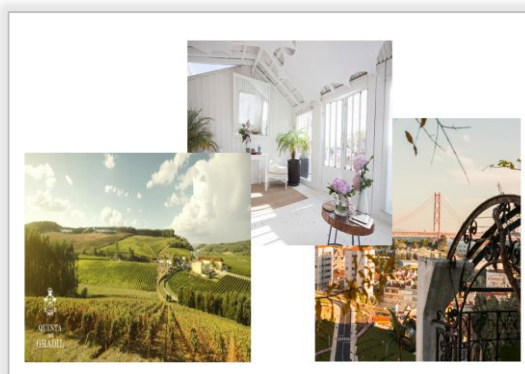
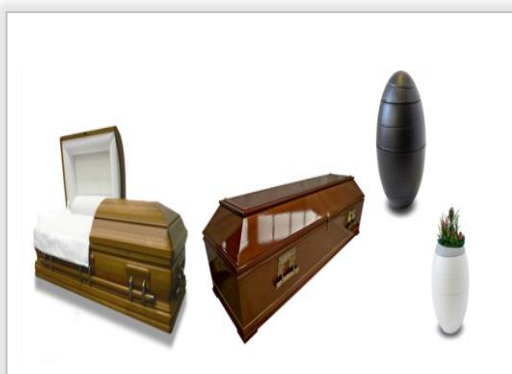


N.º	Questões
1	Género
2	Idade
3	Situação atual
4	Estado Civil
5	Habilitações Literárias
6	Identifica-se com alguma religião?
7	Se respondeu SIM, na questão anterior (6), qual?
8	Já esteve presente em algum funeral?
9	Se respondeu SIM, na questão anterior (8), consegue identificar, relativamente à atuação da agência, o que mais apreciou na cerimónia?
10	Já necessitou de contactar com alguma agência funerária?
11	Se respondeu SIM, na questão anterior (10), consegue identificar, relativamente à atuação da agência, o que mais apreciou na cerimónia?
12	Já pensou, em algum momento, como gostaria que fosse o seu funeral?
13	Se pudesse organizar o seu funeral como seria a cerimónia?
14	Se pudesse escolher o seu funeral, onde seria realizado?
15	Se pudesse escolher o seu funeral, quando seria realizado?
16	Se pudesse escolher o seu próprio caixão, como o seleccionava?
17	Se pudesse personalizar o seu próprio caixão, como seria?
18	Gostava que a família e amigos expressassem últimas palavras ou situações que tenham partilhado?
18	Se pudesse decidir, o que optaria para o seu corpo?
19	Qual o destino das cinzas? Onde?
20	Qual a sua perceção do valor de um funeral?
22	Preocupa-o o facto de que o seu funeral pode significar um encargo financeiro para a sua família?
23	Tem conhecimento que existem seguros de Funeral, que cobrem as despesas relacionadas com esta cerimónia?
24	Equacionaria recorrer a um serviço de acessória, prestado pela agência, para questões relacionadas com habilitações de herdeiros e outras questões legais?

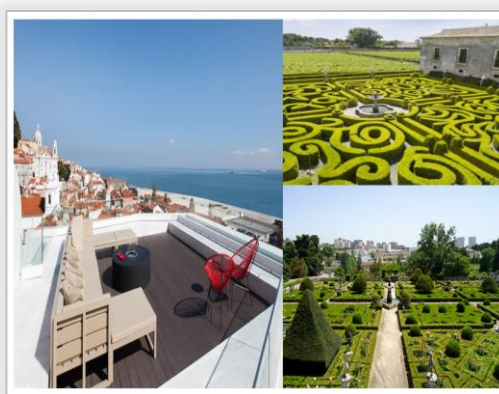
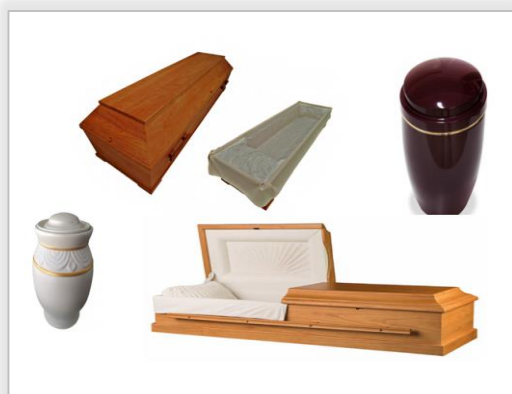
Anexo IV– Produto - Tabela 1 - Portfólio

Silver	Gold
o Transporte do corpo	o Transporte do corpo
o Seleção de urnas de categoria I – Produto - Figura 1	o Seleção de urnas de categoria II – Produto - Figura 2
o Tratamento de documentação	o Cerimónia em local pré-selecionado, tipo II - Produto - Figura 2
o Tanatopraxia	o Apoio psicológico por especialista
o Consultoria em partilhas/heranças	o Tratamento de documentação
o Florista	o Tanatopraxia
o Livro de presença	o Florista
o Apoio psicológico por especialista	o Livro de presenças
o Cerimónia em local pré-selecionado, tipo I Produto - Figura 1	o Consultoria em partilhas/heranças
o Mini buffet de frios	o Buffet de Frios
o Bebidas (vinho branco e tinto, sumos, água e café)	o Pratos Quentes (Sopa, Peixe, Carne)
o Pratos Quentes (Sopa, Peixe, Carne)	o Bebidas (vinho branco e tinto, cerveja, sangria, refrigerantes e café)
	o Babysitter
	o Fotografia
	o Fogo de artifício
Platinum	Dedicated to you
o Transporte do corpo	Estão incluídos todos os serviços disponibilizado nos restantes módulos e podem ser incluídas outras necessidades, como por exemplo Skydiving.
o Seleção de urnas de categoria III – Produto - Figura 3	
o Cerimónia em local pré-selecionado, tipo III – Produto - Figura 3	
o Apoio psicológico por especialista	
o Tratamento de documentação	
o Tanatopraxia	
o Florista	
o Livro de presenças	
o Serviços de consultoria em heranças	
o Cocktail de receção	
o Buffet de Frios	
o Pratos Quentes (Sopa, Peixe, Carne)	
o Bebidas (Espumante, vinho branco e tinto, cerveja, sangria, refrigerantes e café)	
o Mesa de Doces e frutas	
o Mesa de mariscos	
o Babysitter	
o Fotografia	
o Fogo de artifício	
o Banda musical	

Anexo IV– Produto - Figura 1- Grupo I



Anexo IV– Produto - Figura 2- Grupo II












Anexo IV– Produto - Figura 3- Grupo III





Anexo V – Business Model Canvas

<b>Key Partners</b>  Agências funerárias Agentes de eventos Câmaras municipais Casas de repouso Hospitais Privados	<b>Key Activities</b>  O último grande evento social Uma homenagem Um serviço disruptivo	<b>Value Proposition</b>  Oferta diferenciada Nenhuma associação religiosa Interpretação de um serviço fúnebre como a grande oportunidade para a criação de um evento social, altamente dedicado, mas de elevada amplitude.	<b>Customer Relationships</b>  Serviços personalizados Foco nas exigências do cliente	<b>Customer Segments</b>  Classe social Media/Alta Turismo internacional Perfil urbano Sem crenças religiosas
	<b>Key Resources</b>  Serviços personalizados Staff com formação especializada. -Artigos lutosos -Espaço para eventos Escritório para v		<b>Channels</b>  Site próprio Plataforma digitais: Youtube Facebook Instagram Vlogger Outdoors	
<b>Cost Structure</b>  A estrutura de custos assenta no investimento inicial, despesas com as infraestruturas, staff, Materias vendidas e materias consumidas, FSE e publicidade.		<b>Revenue Streams</b>  Os resultados serão obtidos maioritariamente através da realização de eventos de ultima hora, assim como a venda em antecipado dos planos funeriais.		

Anexo VI – Layout - Figura I - Layout



Anexo VII – Organização – Estrutura - Organograma



Anexo VIII – Plano financeiro – Tabela 1- Investimento inicial

**91.860,00 €**

Qt.	Valor unitário	Valor Total	Item	Observações	Área
3	1.490,0	4.470,0	Aluguer Loja	Adiantamento de 2 meses	Infraestrutura
3	280,0	840,0	Aluguer Armazém	Adiantamento de 2 meses	Infraestrutura
1	2.500,0	2.500,0	Obras de remodelação	Loja e Armazém	Infraestrutura
1	758,0	758,0	Mesa de reuniões, branco, preto	Loja	Infraestrutura
1	300,0	300,0	Mesa de reuniões, branco, redonda	Loja	Infraestrutura
6	169,0	1.014,0	Secretária, branco	Loja	Infraestrutura
2	169,0	338,0	Cadeira giratória c/braços, Gunnared bege, branco	Loja	Infraestrutura
2	99,0	198,0	Cadeira giratória, Ysane branco	Loja	Infraestrutura
1	399,0	399,0	Baloço de jardim individual Junco	Loja	Infraestrutura
3	69,0	207,0	Candeeiro de tecto oval com tiras Lola	Loja	Infraestrutura
2	119,0	238,0	Candeeiro de pé Tiras	Loja	Infraestrutura
1	500,0	500,0	Artigos decoração	Loja	Infraestrutura
2	115,0	230,0	Estante Tanner	Loja	Infraestruturas
1	44.000,0	44.000,0	Veículo usado	Transporte	Eq. Transporte
2	14,5	29,0	Urna bio redonda para cinzas - preta   tampa redonda preta	Inventário	Inventário
2	14,5	29,0	Urna bio redonda para cinzas - branca	Inventário	Inventário
2	25,9	51,8	Urna metalica para cinzas com fita ouro cor vermelha	Inventário	Inventário
2	49,2	98,4	Urna hidrossolúvel e biodegradável natura - cor pérola	Inventário	Inventário
2	115,0	230,0	Urna em vitroresina preto/bordeaux	Inventário	Inventário
2	105,0	210,0	Urna para cinzas em madeira branca com anjo	Inventário	Inventário
2	345,0	690,0	Urna para cinzas madeira cilíndrica - branca e verde	Inventário	Inventário
1	117,0	117,0	Cavalete duplo para flores - ouro	Inventário	Inventário
1	461,3	461,3	Pouso extensível alumínio c/ pegas 1,18m e rodas 200mm	Inventário	Inventário
1	55,3	55,3	Saiote para essa grande pele pessego bordeaux 5,00x0,66m	Inventário	Inventário
3	13,5	40,5	Conjunto de 2 velas electronicas de cera com led 5,00cm x h6,40cm	Inventário	Inventário
2	36,9	73,8	Vela electronica de silicone com led 8,3cm x h15,25cm	Inventário	Inventário
2	115,0	575,0	Caixão MODELO: TD37 América style	Inventário	Inventário
2	140,0	420,0	Caixão MODELO: Europa H004	Inventário	Inventário
2	290,0	1.740,0	Caixão MODELO: Walker Casket Hilltop Poplar	Inventário	Inventário
1	260,0	1.040,0	Caixão MODELO: Walker Casket Hilltop Poplar	Inventário	Inventário
10	1,0	10,0	Livros de presença	Inventário	Inventário
1	10.000,0	30.000,0	Campanha publicitária	Comunicação	Comunicação

Anexo VIII – Plano financeiro – Tabela 2 - FSE

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Taxa de crescimento (%)</b>		1,10%	1,10%	1,10%	1,10%	1,10%
FSE - Custos fixos	54.785	40.829	41.278	41.732	42.191	42.655
FSE - Custos variáveis	7.278	3.718	3.759	3.801	3.843	3.885
<b>Total FSE</b>	62.063	44.547	45.038	45.533	46.034	46.540
IVA	8.514	4.423	4.471	4.520	4.570	4.620
<b>FSE+IVA</b>	<b>70.577</b>	<b>48.970</b>	<b>49.509</b>	<b>50.053</b>	<b>50.604</b>	<b>51.161</b>



Anexo VIII – Plano financeiro – Tabela 3 - Gastos com pessoal

Quadro de Pessoal (n.º pessoas)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)</b>		0,00%	0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Comercial / Marketing	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1.350	1.350	1.350	1.377	1.405	1.433
Comercial / Marketing	1.350	1.350	1.350	1.377	1.405	1.433
Pessoal	37.800	37.800	37.800	38.556	39.327	40.114
Encargos sobre remunerações	8.978	8.978	8.978	9.157	9.340	9.527
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>46.778</b>	<b>46.778</b>	<b>46.778</b>	<b>47.713</b>	<b>48.667</b>	<b>49.641</b>

Anexo VIII – Plano financeiro – Tabela 4 – Ponto Critico Operacional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Vendas e serviços prestados	214.200	257.628	350.819	368.360	381.022	394.202
Variação nos inventários da produção	0	0	0	0	0	0
CMVMC	103.362	124.243	169.208	177.668	183.816	190.217
FSE Variáveis	7.278	3.718	3.759	3.801	3.843	3.885
Margem Bruta de Contribuição	103.560	129.667	177.852	186.891	193.363	200.100
<b>Ponto Crítico</b>	<b>234.550</b>	<b>197.578</b>	<b>197.041</b>	<b>199.625</b>	<b>180.685</b>	<b>181.825</b>

Anexo VIII – Plano financeiro – Tabela 5 – Plano Financeiro

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>						
Meios Libertos Brutos	1.998	42.060	89.796	97.446	102.504	107.804
Capital Social (entrada de fundos)	0	0	0	0	0	0
Outros instrumentos de capital	95.000	0	0	0	0	0
Empréstimos Obtidos	0	0	0	0	0	0
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	0	0	0	0	0	0
Proveitos Financeiros	0	0	0	0	0	0
<b>Total das Origens</b>	<b>96.998</b>	<b>42.060</b>	<b>89.796</b>	<b>97.446</b>	<b>102.504</b>	<b>107.804</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>						
Inv. Capital Fixo	48.182	0	0	0	0	0
Inv Fundo de Maneio	5.864	4.692	4.978	846	580	607
Imposto sobre os Lucros		0	1.843	14.559	16.075	19.382
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos	0	0	0	0	0	0
Encargos Financeiros	0	0	0	0	0	0
<b>Total das Aplicações</b>	<b>54.046</b>	<b>4.692</b>	<b>6.821</b>	<b>15.405</b>	<b>16.655</b>	<b>19.989</b>
Saldo de Tesouraria Anual	42.952	37.368	82.975	82.041	85.849	87.815
Saldo de Tesouraria Acumulado	42.952	80.320	163.294	245.335	331.184	418.999
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	42.952	80.320	163.294	245.335	331.184	418.999
<b>Soma Controlo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Anexo VIII – Plano financeiro – Tabela 6 – Principais indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Taxa de Crescimento do Negócio		20,3%	36,2%	5,0%	3,4%	3,5%
Rentabilidade Líquida sobre as vendas	-7,1%	8,6%	15,6%	16,4%	19,1%	19,7%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Return On Investment (ROI)	-12,8%	15,2%	24,4%	20,9%	19,9%	17,3%
Rendibilidade do Activo	-12,8%	16,4%	30,8%	26,5%	25,1%	21,9%
Rotação do Activo	181,2%	177,3%	156,0%	127,4%	103,8%	88,0%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	100,0%	317,9%	88,8%	49,5%	37,4%	28,4%
INDICADORES FINANCEIROS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autonomia Financeira	-12,8%	4,8%	27,4%	42,2%	53,1%	60,9%
Solvabilidade Total	88,7%	105,0%	137,8%	173,1%	213,4%	255,6%
Cobertura dos encargos financeiros						
INDICADORES DE LIQUIDEZ	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez Corrente	0,61	0,87	1,30	1,73	2,13	2,56
Liquidez Reduzida	0,48	0,72	1,13	1,55	1,96	2,38
INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Margem Bruta	48.775	88.838	136.573	145.159	151.172	157.445
Grau de Alavanca Operacional	-322,8%	371,9%	197,0%	189,6%	163,8%	160,5%
Grau de Alavanca Financeira	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%